



LAHDEN AMMATTIKORKEAKOULU
Lahti University of Applied Sciences

Viennin rahoitus- ja tukimuodot sekä projektit vienninedistämistoiminnassa

Case: Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hanke

LAHDEN
AMMATTIKORKEAKOULU
Liiketalouden ala
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma
Opinnäytetyö
10.9.2013
Jonna Laitinen

Lahden ammattikorkeakoulu
Kansainvälisen kaupan koulutusohjelma

LAITINEN, JONNA:

Viennin rahoitus- ja tukimuodot sekä
projektit vienninedistämistoiminnassa
Case: Ilmasilta pk-yrityksille Keski-
Pohjanmaalta – hanke

Kansainvälisen kaupan koulutusohjelman opinnäytetyö 65 sivua, 3 liitesivua

Syksy 2013

TIIVISTELMÄ

Viennin aloittamiseen tarvitaan usein monia työkaluja, joista rahoitus on yksi tärkeä osa. Useat kotimaiset sekä myös ulkomaiset pankit tarjoavat laajan valikoiman työkaluja viennin rahoittamiseen. Yritysten vientiä myös tuetaan hyvin Suomessa ja edistetään monin eri tavoin.

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan erilaisia viennin rahoitusmahdollisuuksia sekä tukimuotoja. Tämän lisäksi havainnollistetaan kuinka viennin edistämistoiminta voidaan hoitaa projektina. Työn tarkoituksena on luoda selkeä paketti erilaisista rahoitus- ja tukimuodoista sekä tuoda esiin projektitoiminnan pääpiirteitä. Opinnäytetyö on laadittu kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttämällä. Tiedonkeruumenetelmänä on käytetty teemahaastattelua.

Opinnäytetyön teoreettinen osa muodostuu kahdesta osasta. Ensimmäisessä osassa tutkitaan viennin rahoitus- ja tukimuotoja. Toisessa osassa keskitytään puolestaan projektitoimintaan viennin edistämistyössä. Opinnäytetyön empiirisessä osassa esitellään Keski-Pohjanmaan Yrittäjien vienninedistämishanke.

Tutkimus osoitti, että perinteisten luottojen lisäksi viennin rahoitukseen soveltuvat hyvin myös factoring, forfaiting sekä remburssit ja perittävät. Neuvonta-, konsultointi- sekä koulutuspalvelut ovat puolestaan tärkeä osa viennin edistämistoimintaa. Niiden lisäksi Suomen valtio tukee vientiä myös erilaisin avustuksin. Empiirisen osan tutkimus osoitti, että Keski-Pohjanmaan Yrittäjien toteuttama hanke toimi viennin edistämiprojektina. Hanke oli kattavasti suunniteltu ja sen läpivienti onnistuttiin hoitamaan ilman suuria ongelmia. Tutkimuksesta tultiin siihen johtopäätökseen, että varsinkin pk-yrityksille suunnattu vienninedistämistoiminta on mahdollista hoitaa projektina.

Asiasanat: vienti, ulkomaankauppa, vienninedistäminen, rahoitus, projektit, projektin hallinta

Lahti University of Applied Sciences
Degree Programme in International Trade

LAITINEN, JONNA:

Export Financing, Subsidies and Projects
Used in Export Enhancing
Case: Bridge for SMEs in Central Ostro-
bothnia- project

Bachelor's Thesis in International Trade. 65 Pages, 3 pages of appendices

Autumn 2013

ABSTRACT

One of the most important areas to consider when beginning export trade is finding the most suitable financing method. Many domestic as well as foreign banks offer a wide range of methods for export financing. Export trade is also well supported in Finland and enhanced in many ways.

This thesis explores different export financing methods and subsidies. In addition, the thesis examines how export enhancing can be organized as a project. The objective of the thesis is to create a clear package containing various financing options and subsidies as well as to highlight the main features of projects used as a way to enhance export. The thesis was executed by using the qualitative research methods. A semi-structured interview format was used as the main method of gathering information.

The theoretical part of the thesis is divided into two main parts. The first part studies the export financing methods and the variety of subsidies available. The second part focuses on project management. The empirical part of the thesis presents a project carried out by the Central Ostrobothnia Entrepreneurs that was executed in order to enhance export in the region.

This study finds that export can be financed by using traditional loans, factoring, forfaiting as well as documentary credit or collection. Based on the theoretical background, it seems that export is being supported in Finland mainly through guidance services and subsidies. The results of the empirical part indicate that the project carried out by the Central Ostrobothnia Entrepreneurs was a good way to improve export of the participating companies. The project was planned comprehensively in the beginning and carried out without remarkable problems. The results of the thesis indicate that export enhancing activities especially intended for SMEs can succeed as a project.

Key words: export, international trade, enhancing export, financing, projects, project management

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	1
1.1	Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen raja	1
1.2	Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys	3
1.3	Opinnäytetyön rakenne	4
2	VIENNIN RAHOITUS MAHDOLLISUUDET JA TUKIMUODOT	6
2.1	Valuuttaluotot	6
2.2	Vientifactoring	8
2.3	Vekselit ja forfaiting-rahoitus	10
2.4	Vientiperittävä	12
2.5	Vientiremburssi	13
2.6	Viennin tukimuodot ja muut rahoituslähteet	15
2.6.1	Koulutus- ja neuvontapalvelut	16
2.6.2	Muut rahoituslähteet ja avustukset	17
2.6.3	Kansainväliset rahoituslähteet	20
3	PROJEKTIT OSANA VIENNIN EDISTÄMISTYÖTÄ	23
3.1	Projektityypit	24
3.2	Projektin elinkaari ja vaiheistus	26
3.2.1	Suunnitteluvaihe ja projektin valmistelu	27
3.2.2	Toteutusvaihe ja projektin käynnistäminen	29
3.2.3	Päätäm	29
3.3	Projektin viestintä ja raportointi	31
3.4	EU-rahoitteisten projektien erityispiirteet	32
4	ILMASILTA PK-YRITYKSILLE KESKI-POHJANMAALTA – HANKE	35
4.1	Tutkimusmenetelmät	35
4.2	Keski-Pohjanmaan Yrittäjät	36
4.3	Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta –hanke	37
4.3.1	Suunnitteluvaihe ja projekti-idean synty	38
4.3.2	Rahoitus ja budjetti	40
4.3.3	Projektin hallinta ja sisäinen organisointi	42
4.3.4	Toteutus- ja päätäm	44
4.3.5	Dokumentointi ja raportointi	47
4.3.6	Tulosten arviointi ja hankkeen jälkipuinti	48

4.4	Tutkimuksen luotettavuus ja johtopäätökset	52
5	YHTEENVETO	56
	LÄHTEET	60
	LIITTEET	65

1 JOHDANTO

“Kansainvälisen kaupan erottaa kotimaankaupasta siihen sisältyvät lisäriskit ja kaupanteon monimutkaisuus.” (Kananen 2009, 9.)

Kansainvälinen kauppa on helpottunut Suomen Euroopan Unioniin vuonna 1995 liittymisestä lähtien. Yhä useammalle yritykselle on näin avautunut mahdollisuus laajentaa toimintaansa Suomen rajojen ulkopuolelle. Kansainvälisen kaupan, esimerkiksi viennin, aloittaminen on kuitenkin edelleenkin yksi suomalaisten yritysten haasteista. (Selin 2004, 11.)

Erityisen haasteellista kansainvälisen kaupan aloittaminen on pienille ja keskisuurille yrityksille, joilta ei välttämättä löydy kovinkaan paljon kansainvälisen toiminnan tietoutta tai tarpeeksi varoja palkata asiantuntijoita auttamaan käytännön toimenpiteissä. Suomen tullihallituksen ulkomaankaupan tilastojen mukaan suurten sekä pienten ja keskisuurten yritysten viennin arvot suomessa vuoden 2012 kolmannella neljänneksellä erosivat suuresti toisistaan. Suurten yritysten viennin arvo oli 11,9 miljardia euroa, kun taas pk-yritysten osuus viennistä oli vain 1,8 miljardia euroa (Tullihallitus 2012.)

Kansainvälisen kaupan lisääntyessä pankkien ja muiden rahoituslaitosten valikoimat viennin ja tuonnin rahoitusvaihtoehtoista ovat myös kasvaneet. Myös viennin sekä yleisesti kansainvälisen kaupan tukemiseen on kehitetty monipuolisia vaihtoehtoja, joista osa toteutetaan projektimuotoisina. Runsas rahoitusvaihtoehtojen sekä tukimuotojen määrä antaa yrityksille paljon valinnan varaa. Se voi kuitenkin myös vaikeuttaa oikean rahoitusvaihtoehdon sekä omaan toimintaansa sopivien tukimuotojen löytämistä ja valintaa.

1.1 Opinnäytetyön tavoitteet, tutkimusongelmat ja aiheen raja

Tässä opinnäytetyössä tutkitaan viennin erilaisia rahoitusmahdollisuuksia ja tukimuotoja. Lisäksi työssä selvitetään, miten projektitoimintaa voidaan hyödyntää viennintukemistoiminnassa esittelemällä eräs kansainvälistymisprojekti. Työn tavoitteena on selvittää vientiin parhaiten sopivat rahoitusmuodot sekä yrityksille tarjolla olevat tukimahdollisuudet. Tämän lisäksi tavoitteena on tuoda esiin miten projektitoimintaa on mahdollista käyttää vienninedistämistoiminnassa. Koska pro-

jektinäkökulma on tärkeä osa opinnäytetyötä ja varsinkin työn empiiristä osaa, selvitetään yhdessä luvussa projektin määritelmiä, vaiheistusta sekä viestintää ja raportointia. Koska EU rahoittaa monia yritystoiminnan tukemiseen tarkoitettuja projekteja ja ohjelmia, tuodaan projektitoimintaan keskittyvässä luvussa esiin myös Euroopan aluekehitysrahaston rahoittamien projektien erityispiirteitä.

Tarkoituksena on luoda selkeä työ, joka kerää yhteen erilaiset viennin rahoitusvaihtoehdot, Suomen valtion tarjoamat tukimahdollisuudet sekä muiden organisaatioiden tarjoamat vienninedistämispalvelut. Työn empiirisessä osuudessa esitellään Keski-Pohjanmaan Yrittäjien hanke, jolla tuettiin kyseisen alueen yritysten kansainvälistymistä ja vientiä Espanjaan. Kyseinen hanke valittiin opinnäytetyön empiiriseen osuuteen, koska se liittyi läheisesti työharjoitteluuni. Työharjoitteluni aikana työskentelin kyseiseen hankkeeseen liittyvällä Yrittäjätörillä Fuengirollassa.

Opinnäytetyö rajataan koskemaan vain vientiä. Ulkomaankaupan rahoituskeinoja ja tukimuotoja tarkasteltaessa työssä esitellään pelkästään viennin rahoitukseen soveltuvat rahoituskeinot ja tukimuodot. Opinnäytetyössä ei tarkastella lähemmin tuontiin liittyviä rahoitus- tai tukimahdollisuuksia. Ulkomaan kaupan maksutavoista työssä esitellään vain tavat, joita voidaan myös käyttää viennin rahoittamisen työkaluina. Projektitoiminnan osuus on rajattu koskemaan vain projektin käsitteen tutkimista, sekä projektin eri vaiheiden merkitystä onnistuneen projektin luomisessa. Opinnäytetyön empiirisessä osiossa tehty tutkimus perustuu projektihallinnan sekä viennin rahoituksen ja tukimuotojen teoriaosuuksiin.

Tässä opinnäytetyössä esiin tulevia päätutkimusongelmia ovat:

- Minkälaisia rahoitusmahdollisuuksia viennin rahoittamiseen on tarjolla?
- Miten yritysten kansainvälistymistä ja erityisesti vientiä tuetaan Suomessa?
- Miten vienninedistämistoiminta on mahdollista hoitaa projektina?

Pääongelmista johdettuja alaongelmia ovat:

- Miten yritys voi rahoittaa vientikaupan toimituksen aikaisia kulujaan?

- Mitä rahoitusvaihtoehtoja on tarjolla vientikaupan toimituksen jälkeiseen rahoitukseen?
- Mistä yritys voi hankkia tukea viennin aloittamiseen?
- Mikä on projekti ja minkälaisista vaiheista projektit koostuvat?
- Miten Keski-Pohjanmaan Yrittäjien hanke on toteutettu?

1.2 Opinnäytetyön tutkimusmenetelmät ja teoreettinen viitekehys

Tämä opinnäytetyö on toteutettu käyttämällä kvalitatiivisia eli laadullisia tutkimusmenetelmiä. Laadulliset tutkimusmenetelmät valittiin, koska opinnäytetyön tarkoituksena on tutkia tiettyä aihetta kokonaisvaltaisesti ja ymmärtää sen syvempiä merkityksiä. Laadullinen eli kvalitatiivinen tutkimus on suuntaus, jonka tavoitteena on kohteen erilaisten ominaisuuksien ja laadun ymmärtäminen kokonaisvaltaisesti. Laadullisessa tutkimuksessa keskitytään siis aiheen erilaisten ominaisuuksien tarkasteluun arvioimalla esimerkiksi ihmisten kokemuksia aiheesta sen sijaan, että käytettäisiin numeraalista tietoa ja tilastoja tutkimuksen taustalla, kuten tehdään määrällisissä eli kvantitatiivisissa tutkimusmenetelmissä. Opinnäytetyön empiirisen osan tutkimusmenetelmänä käytetään teemahaastattelua. Teemahaastattelu on tyypiltään strukturoidumpi kuin avoin haastattelu, mutta väljempi kuin lomakehaastattelu. Teemahaastattelussa haastateltavalle annetaan vapaus puhua aiheesta ja vastata kysymyksiin tiettyjen teemojen sisällä. Teemahaastattelun tilanne muistuttaa enemmän vapaata keskustelua kuin ennalta määriteltujen kysymysten läpikäymistä. Sen tavoitteena on ymmärtää ihmisten tulkintoja aiheesta. (Saaranen-Kauppinen & Puusniekka 2006.)

Opinnäytetyön teoreettinen viitekehys muodostuu viennin rahoitukseen, kansainvälistymiseen sekä projektihallintaan keskittyvistä teoksista. Teosten lisäksi lähteinä toimivat pankkien, Elinkeinoelämän keskusliiton sekä useiden muiden viennin edistämiseen keskittyneiden organisaatioiden omat Internet-sivut. Teoreettinen viitekehys on laaja. Aiheesta löytyy runsaasti julkaistuja teoksia, artikkeleita sekä muita lähteitä. Aiheesta on myös kirjoitettu useita opinnäytetöitä. Tämä opinnäytetyö eroaa kuitenkin muista aiheesta kirjoitetuista, koska se yhdistää

viennin rahoitus- ja tukimuodot sekä tuo esiin projektitoimintaa. Muut aiheesta tehdyt opinnäytetyöt keskittyvät joko rahoitukseen, viennin maksutapoihin tai esimerkiksi vain kansainvälistymiseen ja sen tukemiseen.

1.3 Opinnäytetyön rakenne

Kuten kuvio 1 havainnollistaa, opinnäytetyö koostuu johdannosta, teoria- sekä empirisistä osiosta sekä yhteenvedosta. Työn teoriaosuudessa käsitellään kahta eri aihetta. Ensin käydään läpi viennin rahoituksen teoriaa sekä selvennetään miten eri rahoituskeinot toimivat. Samassa osuudessa käydään läpi myös viennin tukimuotoja ja selvennetään minkälaisia tukivaihtoehtoja suomalaiset yritykset voivat hyödyntää vientikaupassa. Teoriaosuuden toinen pääluke koostuu projektitoiminnasta. Tässä luvussa tarkastellaan projektien takana olevaa teoriaa, tuodaan esiin projektien käyttöä viennintukemistoiminnassa sekä käydään läpi projektin vaiheita, viestintää sekä EAKR-rahoitteisten projektien erityispiirteitä. Opinnäytetyön empirinen osuus koostuu Keski-Pohjanmaan Yrittäjien Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta -hankkeen esittelystä, jossa kartoitetaan muun muassa sitä miten hanke on syntynyt, toteutunut, rahoitettu sekä miten hanke on onnistunut vienninedistämishankkeena.



KUVIO 1. Opinnäytetyön rakenne

Opinnäytetyön neljä eri osaa jakautuvat viiteen päälukeeseen, joita ovat johdanto, viennin rahoitusmahdollisuudet ja tukimuodot, projektit osana vienninedistämistyötä, Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta -hanke sekä yhteenvedo. Joh-

danto sisältää kolme alalukua, joissa selvitetään opinnäytetyön aihevalinta ja rajaukset, tavoitteet, tutkimusmenetelmät, teoreettinen viitekehys sekä työn rakenne. Toinen pääluku keskittyy viennin rahoitusmahdollisuuksiin ja tukimuotoihin. Se koostuu kuudesta alaluvusta, joiden aiheita ovat valuuttaluotot, vientifactoring, vekselit sekä forfaiting, vientiperittävä, vientiremburssi sekä viennin tukimuodot ja muut rahoituslähteet. Viimeinen alaluku, viennin tukimuodot ja rahoituslähteet, koostuu kolmesta alaluvusta, jotka keskittyvät koulutukseen sekä neuvontaan tukimuotona, avustuksiin sekä muihin rahoituslähteisiin ja kansainvälisiin rahoituslähteisiin.

Opinnäytetyön kolmannen pääluvun aihe on projektit osana viennin edistämistyötä. Kyseinen luku jakautuu edelleen neljään alalukuun, jotka keskittyvät projektityyppeihin, projektin elinkaareen sekä vaiheistukseen, viestintään ja raportointiin sekä EU-rahoitteisten projektien erityispiirteisiin. Kolmannen pääluvun toinen alaluku jakautuu edelleen kolmeen alalukuun, joissa tuodaan esiin projektin suunnittelu-, toteutus- sekä päättämisvaiheisiin liittyviä toimenpiteitä.

Opinnäytetyön neljäs pääluku pitää sisällään työn empiirisen osion. Neljäs pääluku jakautuu edelleen neljään alalukuun. Ensimmäinen alaluku käsittelee tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä. Toinen alaluku puolestaan keskittyy Keski-Pohjanmaan Yrittäjien esittelyyn. Kolmannessa alaluvussa tutkitaan K-P:n Yrittäjien Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hanketta. Kyseinen alaluku jakautuu edelleen kuuteen alalukuun, joiden aiheita ovat suunnitteluvaihe ja projekti-idean synty, rahoitus ja budjetti, projektin hallinta ja sisäinen organisointi, toteutusvaihe ja sen toimenpiteet, dokumentointi ja raportointi sekä päättämisvaihe ja tulosten arviointi. Pääluvun viimeinen alaluku keskittyy puolestaan tutkimuksen luotettavuuden arviointiin sekä johtopäätöksiin. Opinnäytetyön viimeinen pääluku on yhteenveto, jossa kootaan koko työn aihe tiivistetysti yhteen ja esitellään keskeisimmät tulokset sekä johtopäätökset.

2 VIENNIN RAHOITUS MAHDOLLISUUDET JA TUKIMUODOT

Rahoitusmuodon valinta on tärkeä osa ulkomaankaupan riskien hallinnointia. Oikean rahoitusmuodon valinnalla yritys pystyy pienentämään ulkomaankaupan riskejä ja nopeuttamaan kaupan myyntisaamisten tuloutusta. (Pohjola 2013a.)

Pankeilla ja muilla rahoituslaitoksilla on nykyään tarjolla monipuolisia rahoitusmahdollisuuksia myyjien sekä ostajien tarpeisiin. Myyjä voi rahoittaa valmistuksen aikaisia tarpeita esimerkiksi ottamalla suoran luoton. Toimituksen jälkeisten tarpeiden rahoittamiseen soveltuu puolestaan hyvin vientifactoring tai forfaiting. Myyjä voi myös hyödyntää dokumenttimaksuja rahoituksessaan esimerkiksi pyytämällä pankkia diskonttaamaan remburssin. (Helppi & Paloheimo 2005, 131, 155.)

Tässä luvussa käydään läpi viennin rahoituksen eri muotoja ja selvitetään mitä seikkoja rahoitusmuodon valinnassa on hyvä huomioida. Tämän lisäksi käydään läpi erilaisia viennin tukimuotoja.

2.1 Valuuttaluotot

Valuuttaluottoja on mahdollista ottaa pitkälle tai lyhyelle aikavälille. Luottoja voidaan nostaa joko euroissa tai muissa valuutoissa. Laina-ajan pituuden vuoksi lyhyiden ja pitkäaikaisten valuuttaluottojen ehdoissa on pieniä eroja. (Melin 2011, 143.)

Lyhytaikainen valuuttaluotto soveltuu sekä yrityksen valmistuksen aikaiseen että toimituksen jälkeiseen rahoitukseen (Melin 2011, 143). Luoton luottovaluuttana on mahdollista käyttää kaikkia kansainvälisiltä pääoma- ja valuuttamarkkinoilta löytyviä valuuttoja. Yleisimpiä lyhytaikaisen valuuttaluoton laina-aikoja ovat 3, 6 tai 12 kuukautta. Lyhytaikaisen valuuttaluoton maksimaalinen laina-aika on kuitenkin aina yksi vuosi. (Pohjola 2011, 16.) Lyhytaikainen valuuttaluotto on tyyppiltään kertalyhenteinen eli luotto maksetaan pois vasta laina-ajan lopussa. Luoton korko muodostuu käytössä olevan luottovaluutan korosta kansainvälisillä raha- ja valuuttamarkkinoilla sekä pankin asiakaskohtaisesta marginaalista. Korko ei vaihtelee valittuna laina-aikana, vaan pysyy koko ajan samana. (Melin 2011, 143.)

Pankit tarjoavat lyhytaikaiseen valuuttaluottoon myös mahdollisuutta joustavan rahoituslimiitin avaamiseen. Rahoituslimiitti mahdollistaa erikokoisten ja pituisien luottojen noston yrityksen tarpeiden mukaisesti. Pankki voi myöntää rahoituslimiitin joko lyhytaikaisena enintään vuoden pituisena tai pidemmälle aikavälille. (Pohjola 2011, 17.)

Pitkäaikainen valuuttaluotto rahoitusmuotona soveltuu erityisesti vientiyrityksen inventointien, erilaisten projektien ja pitkäaikaisten vientitoimitusten rahoittamiseen. Toisin kuin lyhytaikaisessa valuuttaluotossa, pitkäaikaisen luoton määrä, laina-aika, luottovaluutta ja lyhennysohjelma räätälöidään aina asiakaskohtaisesti jokaisen yrityksen omiin rahoitustarpeisiin sopivaksi. Pitkäaikainen valuuttaluotto voi olla kerta- tai tasalyhenteinen. Tasalyhenteisessä luotossa pääomaa lyhennetään tasaisesti koko laina-ajan, jolloin lainamäärä pienenee ajan kuluessa ja korko laskee. Pitkäaikaisen luoton korko voi olla joko kiinteä tai vaihtuva. (Melin 2011, 143.)

Pankkien lisäksi luottoja myöntävät myös eri maissa toimivat vientiluottolaitokset ECA:t (export credit agencies) sekä muut rahoituslaitokset. Vientiluottolaitokset ovat vientiyritysten rahoittamiseen erikoistuneita pankkeja. Ne tarjoavat vientiyrityksille perinteisten lainojen lisäksi myös takuita, vakuuksia ja teknistä apua. Usein vientiluottolaitosten luotot ovat pidempiaikaisia verrattuna tavallisten pankkien luottoihin. Vientiluottolaitoksen luottoa tai takuuta on mahdollista hakea suoraan kyseiseltä laitokselta tai epäsuorasti kaupallisten pankkien välityksellä. Tällöin pankki saa vientiluottolaitokselta lainan tai takuun, jonka se myöntää edelleen vientiyritykselle. (Kananen 2009, 101.)

Finnvera Oyj on Suomen virallinen vientiluottolaitos. Se tarjoaa yhdessä tytäryhtiönsä Suomen Vientiluotto Oy:n kanssa vientiyrityksille ja rahoituslaitoksille vientiluottojen rahoitusta, korontasausta sekä toimii myös luotonantajana. (Finnvera 2013a.) Suomen vientiluotto Oy:n rahoittamien luottojen edellytyksenä on Finnveran vientitakuu tai alustakaus. Ennen vientiluoton rahoittamista sen järjestäjänä toimivan rahoituslaitoksen, rahoitusjärjestelyyn osallistuvien pankkien sekä luotonsaajan tulee allekirjoittaa luottosopimus. Luottosopimus siirretään Suomen Vientiluotto Oy:n rahoitettavaksi sen allekirjoittamisen yhteydessä. Rahoituslaitoksella on tärkeä rooli vientiluoton rahoituksessa, koska luottosopimuksen neu-

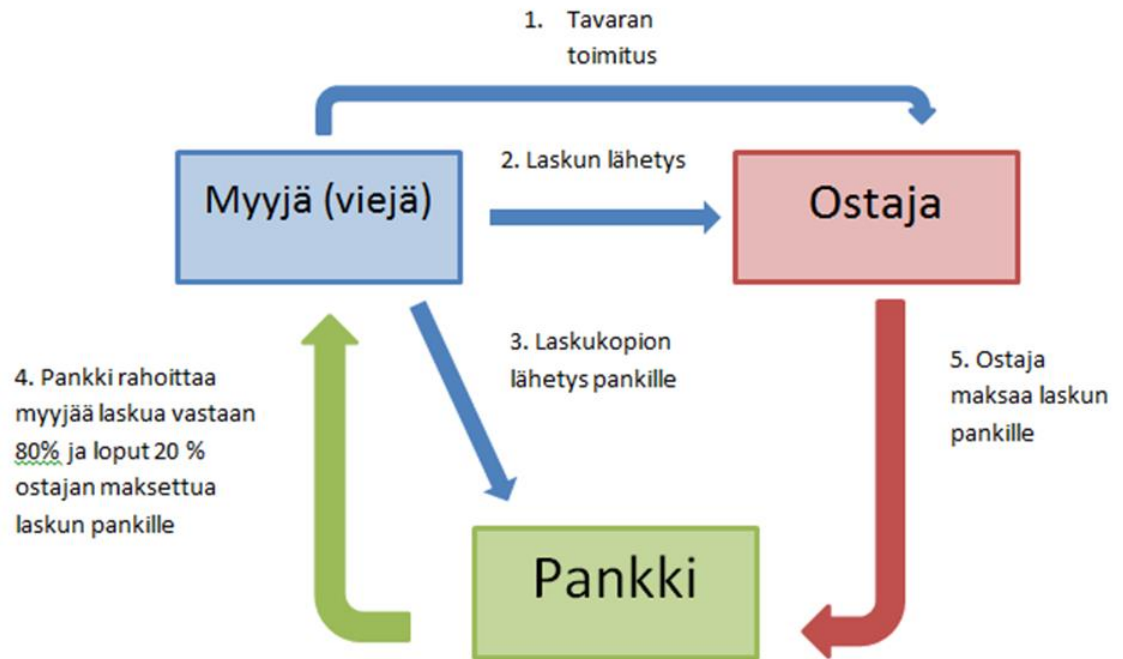
vottelun lisäksi se myös hallinnoi luottoa, sen vakuuksia ja Finnveran takuuta luottoaikana. (Finnvera 2013b.)

Suomen Vientiluotto Oy:n rahoittamat vientiluotot ovat yli kahden vuoden pituisia. Luottojen valuuttana voidaan käyttää Euroa tai Yhdysvaltain dollaria. Luotot voivat olla kiinteä- tai vaihtuvakorkoisia. Vaihtuvana korkona voidaan käyttää Euribor- tai USD Libor korkoa. Korkokustannuksien lisäksi luotonottaja maksaa hankekohtaista marginaalia, joka koostuu Vientiluotto Oy:n varainhankinta- ja hallintakustannuksista. Näiden lisäksi asiakkaalta laskutetaan käsittelymaksu sekä muita palkkioita. (Finnvera 2013c.)

2.2 Vientifactoring

Vientifactoring on rahoitusmuoto, jossa yritys myy vientisaamisensa, esimerkiksi myyntilaskun, pankille tai rahoitusyhtiölle. Vientifactoringin avulla viejä pystyy myöntämään ostajalle pidemmän maksuajan ja välttämään maksuajan myöntämisestä mahdollisesti itselleen koituvat rahoitusvaikeudet. Maksuajan myöntäminen toimii usein hyvänä kilpailukeinona kansainvälisillä markkinoilla ja auttaa täten viejää tärkeiden kauppajen syntymisessä. (Melin 2011, 151.)

Vientifactoring järjestely toimii siten, että viejä myy vientisaatavansa rahoitusyhtiölle, joka maksaa viejälle 80 % laskun loppusummasta saman tien. Loput 20 % viejä saa ostajan maksettua laskun ja rahoitusyhtiön vähennettyä siitä kulunsa ja palkkionsa. Rahoitusyhtiöt eivät maksa koko laskua kerralla, koska heille jäävä 20 % toimii rahoituksen vakuutena. Rahoitusyhtiö huolehtii vientisaatavien kirjanpidosta ja perinnästä. Kurssiriski maksusta säilyy kuitenkin viejällä niin kauan kuin ostaja on maksanut laskun. Jos ostaja ei maksakaan laskua rahoitusyhtiölle, siirretään lasku takaisin viejälle. (Melin 2011, 151). Kuviossa 2 näkyvät saatavan siirtoprosessin eri vaiheet factoringissa. Kuvio kuvaa prosessia Pankin toimiessa rahoittajana.



KUVIO 2. Saatavan siirtoprosessin eri vaiheet factoringissa (Pohjola 2013c.)

Factoringia voidaan käyttää yhden yksittäisen saatavan rahoitukseen tai rahoittaa koko yrityksen saatavakanta. Factoring-sopimuksessa määritellään saatavat, joita rahoitus koskee. Factoring-rahoitus voidaan esimerkiksi rajata koskemaan vain yrityksen tietyn asiakkaan saatavia tai maakohtaisesti. (Grafers & Schlich 2005, 196.) Jos halutaan rahoittaa yrityksen koko saatavakanta, voidaan se tehdä esimerkiksi siten, että jokaiselle ostajalle määritellään etukäteen luottolimiitti. Koko saatavakanta voidaan myös vakuuttaa joko Finnveran myöntämällä luottoriskita-kuulla tai luottovakuuttajien myöntämällä luottovakuutuksilla. (Helppi & Paloheimo 2005, 160.)

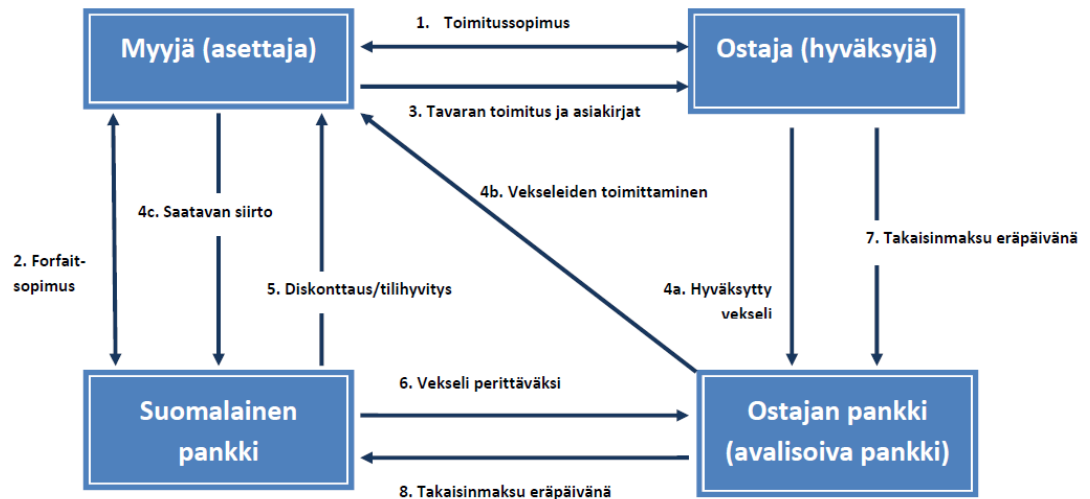
Vientifactoring soveltuu parhaiten kasvaville teollisuus-, kauppa- ja palveluyrityksille, joilla on jo mahdollisimman pysyvä ostajapiiri. Rahoitettavan laskusaatavan kertaerän tulisi olla kohtuullisen suuri ja maksuajan pitkä. Rahoitusyhtiöiden lisäksi myös suuret pankit, kuten esimerkiksi Pohjola Pankki, tarjoavat laskusaatavien rahoituspalveluita. Markkinoilta löytyy myös factoring-yhtiöitä, jotka ovat erikoistuneet laskusaatavien ostamiseen. Factoring-menettelyssä voidaan myös käyttää sekä kotimaista että ulkomaista factoring-yhtiötä. Tällöin kotimainen yhtiö myy toimeksiannon edelleen kohdemaan factoring-yhtiölle, joka tuntee paremmin kyseessä olevan maan olosuhteet. Pelkästään yhden factoring-yhtiön käyttö on

kuitenkin edullisempaa viejälle, koska tällöin rahoituksen kustannukset jäävät pienemmiksi. (Kananen 2009, 99.)

2.3 Vekselit ja forfaiting-rahoitus

Vekseli (bill of exchange) on sen antajan eli vekselin asettajan määrämuotoinen velkasitoumus. Vekselilainsäädännön mukaan vekselit ovat ehdottoman sitovia, kun ne on laadittu muotomääräyksiä noudattaen. Tästä syystä ne ovat käyttökelpoisia maksuvälineitä ja käteviä luottoasiakirjoja ulkomaankaupassa. Vekseli on ominaisuuksiltaan nopea ja halpa verrattuna esimerkiksi lainasopimukseen, koska rahoittajan ja velallisen ei tarvitse neuvotella erityisehdoista. Vekseli soveltuu myös erittäin hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa viejä haluaa myydä saatavansa rahoittajalle, koska se on siirtokelpoinen velkainstrumentti. Vekselissä vekselin asettaja, esimerkiksi myyjä, velvoittaa vekselin hyväksyjän, esimerkiksi ostajan, maksamaan tietyn summan tietyssä eräpäivänä joko vekselin asettajalle tai vekselin saajalle. Omaksi vekseliksi kutsutaan vekseliä, jossa sen asettaja sitoutuu itse maksamaan vekselin summan vekselin saajalle. Esimerkiksi ostaja asettaa oma vekselin, jossa hän sitoutuu maksamaan vekselin summan myyjälle sovittuna eräpäivänä. (Helppi & Paloheimo 2005 140, 143.)

Ulkomaakaupan rahoituksessa vekseli yhdistetään usein forfaitingiin. Forfaiting on rahoitusmuoto, jossa pankki ostaa myyjältä avalisoidun vekselin. Avalisoitu vekseli on vekseli, jossa on pankin antama vekselitakaus. Yleensä vekseli on ostajan hyväksymä ja hänen pankkinsa avalisoima, jonka myyjä myy omalle pankilleen. Myyjän pankki diskonttaa avalisoidun vekselin samalla tavoin kuin normaalinkin vekselin ja maksaa myyjälle vekselin nimellisarvon vähennettynä kuluilla ja korolla. (Helppi & Paloheimo 2005, 159–160.) Kuvio 3 näyttää forfaitingin kulun ja sen osapuolet. Forfaitingissa on neljä osapuolta: myyjä, ostaja, myyjän pankki ja ostajan pankki.



KUVIO 3. Forfaiting-prosessin kulku ja osapuolet (Melin 2011, 150.)

Forfaiting-rahoitus soveltuu parhaiten keskipitkän tai pitkän maksuajan pääomataavaravientiin. Keskipitkäksi maksuajaksi luokitellaan maksuajat kahdesta viiteen vuoteen. Forfaiting-järjestelyä suositellaan erityisesti käytettäväksi tilanteissa, joissa ostaja haluaa pitkän maksuajan ja myyjä tarvitsee 100 % rahoituksen kaupasta heti. Forfaiting sopimukset laaditaan aina yksittäisistä kaupoista ja viejä saa kauppahinnan kerralla kokonaan. Forfaitingin kustannukset muodostuvat pankin tai rahoitusyhtiön diskonttauskuluista sekä vekselikohtaisista käsittelymaksuista. Luottovaluutan hankintakorko euromarkkinoilla, pankin marginaali, maksuliikenteen sujuvuuden aiheuttamien mahdollisten lisäpäivien lukumäärä sekä vekselikohtainen käsittelymaksu vaikuttavat kustannusten suuruuteen. (Melin 2011, 150.)

Rahoitusyhtiöllä ei forfaitingissa ole takautumisoikeutta kauppahintaan. Viejä ei siten joudu palauttamaan suoritusta pankille mikäli ostaja ei maksakaan vekseliä sen eräpäivänä. Rahoitusyhtiö tai pankki kantaa järjestelyssä luottoriskin sekä kurssi- ja korkoriskit. Viejän kannalta forfaiting on siten riskittömämpi rahoitusvaihtoehto kuin esimerkiksi factoring, koska se kattaa asiakas- ja maariskin sekä myös mahdolliset kurssi- ja korkoriskit. (Kananen 2009, 100–101.)

Forfaitingin lisäksi vekseleitä voidaan käyttää myös perittävien sekä remburssien yhteydessä. Kun vekseliä käytetään yhdessä perittävän kanssa, maksutapalausekkeena on D/A eli documents against acceptance. Ostaja saa siten tavaraan oikeutavat asiakirjat itselleen allekirjoitettuaan vekselin. Myyjä puolestaan voi myydä saatavansa pankilleen siirtämällä vekselin ja saada näin kauppasumman nopeam-

min käyttöönsä. Vekseliä siirrettäessä pankki diskonttaa vekselin arvon nykyhetkeen, vähentää summasta koron sekä omat kulunsa ja maksaa jäljelle jääneen summan myyjälle. Myyjä voi pyytää pankista jo ennen kauppasopimuksen solmimista laskelman vekselin kustannuksista, jolloin hän voi sisällyttää maksuajan rahoituksen kulut ostajalle ilmoittamaansa kauppasummaan. Vekseli voidaan myydä pankille takautumisoikeudella tai ilman takautumisoikeutta myyjään. Takautumisoikeus myyjään antaa pankille oikeuden periä vekselin summan takaisin myyjältä, jos ostaja ei maksakaan vekseliä pankille. (Helppi & Paloheimo 2005, 141, 155.)

Remburssien yhteydessä vekselit toimivat siten, että remburssin erääntyessä ostajalle annetaan mahdollisuus hyväksyä vekselisarja, joka erääntyy myöhemmin. Näin ostajan ei tarvitse maksaa remburssia sen eräpäivänä, vaan hän saa lisää maksuaikaa allekirjoittamalla vekselisarjan. Vekselin ja remburssin yhdistelmä on myyjälle hyvä rahoitusmuoto, koska sitä käyttämällä myyjä saa katettua ostajaris- kin myös tuotteensa valmistusajalle. (Helppi & Paloheimo 2005, 155.)

Vientikaupan vekselirahoitukseen on mahdollista hakea vakuudeksi Finnvera Oyj:n tai muiden luottoriskivakuuttajien takuita. Finnvera tarjoaa rahoittajille myönnettäviä ostajaluottotakuista alle kahden vuoden ja yli kahden vuoden mittai- sille maksuajoille. Alle kahden vuoden ajalle myönnetylle maksuajalle ja jatkuval- le kaupalle on myös mahdollista hakea takuulimiittiä Finnveralta, jonka sisällä yksittäisiä vientitoimituksia on helppo rahoittaa. Finnveran lyhyen ajan ostaja- luottotakuu soveltuu parhaiten jatkuvaan vientikauppaan samalle ostajalle, mutta sitä on mahdollista käyttää myös yksittäisen kaupan vakuutena. (Helppi & Palo- heimo 2005, 156.)

2.4 Vientiperittävä

Perittävä on toinen dokumentti- eli asiakirjamaksutyypeistä. Dokumenttimaksuja käytetään usein vientikaupan maksutapoina, mutta ne soveltuvat myös viennin rahoitukseen. Perittävä on myyjän toimeksianto pankilleen periä maksu ostajalta. Siitä käytetään englanninkielistä nimitystä collection. Viejä voi vientiperittävää käyttämällä varmistaa, että ostaja saa tavaraan oikeuttavat asiakirjat itselleen vasta maksettuaan perittävän tai hyväksyttyään vekselin. (Pohjola 2013b.)

Viejä käynnistää vientiperittävän toimeksiannon antamalla pankilleen kirjallisen toimeksiannon perittävästä ja toimittamalla heille tavarantoimitukseen liittyvät asiakirjat. Asiakirjojen tulee osoittaa, että tavara on lähetetty ja oikeuttaa niiden saaja tavaroiden hallintaan. Viejän pankille antaman toimeksiannon tulee vastata sitä, mitä viejä ja ostaja ovat kauppasopimuksessa sopineet. Viejän pankki lähettää perittävän toimeksiannon ostajan pankkiin, joka ilmoittaa ostajalle toimeksiannon saapumisesta. Ostaja voi tämän jälkeen lunastaa tavarat niiden saavuttua perille maksamalla perittävän pankilleen tai hyväksymällä vekselin. Jos kyseessä on D/P eli documents against payment, maksaa ostaja perittävän pankilleen lunastaessaan tavarat. Jos käytössä on D/A eli documents against acceptance -tyyppinen perittävä, saa ostaja tavarat haltuunsa hyväksymällä vekselin eli maksusitoumuksen. (Pohjola 2011, 8.)

Perittävä on yksinkertainen maksutapa ja kuluiltaan edullinen verrattuna esimerkiksi remburssiin. Perittävän käyttö ei alhaisista kustannuksistaan riippumatta kuitenkaan ole aina viejälle kovin taloudellista. Viejän pääoma on kiinni tavaroiden toimituksessa siihen asti, kun ostaja lunastaa toimituksen. (Kananen 2009, 65.) Viejän suurin riski perittävän käytössä onkin se, että maksun saanti riippuu kokonaan ostajan maksukyvyistä ja -halukkuudesta. Ostaja voi yllättäen päättää jättää tavarat lunastamatta eikä maksa perittävää tai hyväksy vekseliä. Mahdolliset takaisin lähetykset tuleekin ottaa huomioon perittävää käytettäessä. Perittävää ei tästä syystä suositella käytettäväksi maksutapana kaupan koskiessa tilaustuotteita tai arvokkaita investointihyödykkeitä kuten suuria koneita tai laitteita. Uuden ostajan löytäminen nopeasti tämän tyyppisille tuotteille on vaikeaa tai jopa mahdottomaa. Suurien koneiden lähetyskustannukset ovat myös niin suuret, että takaisinlähetykset tuottaisi viejälle suuret tappiot. (Kananen 2009, 64.)

2.5 Vientiremburssi

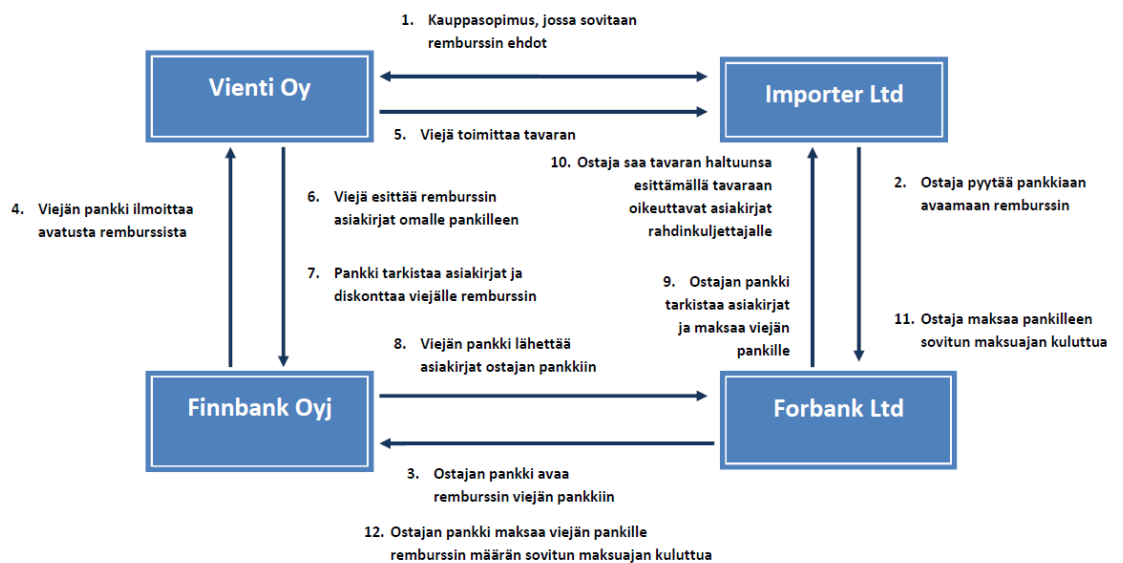
Toinen vientikaupan maksutapana usein käytetty dokumenttimaksutyyppi on remburssi. Remburssi on asiakirja, jossa sen avannut pankki sitoutuu maksamaan remburssin määrän eli kauppahinnan myyjälle, sen jälkeen kun myyjä on esittänyt pankille remburssiehtojen mukaiset asiakirjat. Kansainvälisessä kaupassa remburssista käytetään yleisesti nimitystä Documentary Credit (D/C) tai Letter of

Credit (L/C). Remburssiin liittyy aina neljä osapuolta; myyjä, ostaja, ostajan pankki ja myyjän pankki. (Melin 2011, 130.)

Remburssia suositellaan erityisesti käytettäväksi aina, kun kauppaan liittyy monia riskitekijöitä (Helppi & Paloheimo 2005, 117). Tästä syystä se sopii erityisen hyvin käytettäväksi kansainvälisen kaupan maksutapana sekä myös rahoitusmuotona. Myyjä voi suojautua ostajan maahan liittyviltä poliittisilta riskeiltä käyttämällä maksutapana oman pankkinsa vahvistamaa remburssia. Myyjä voi myös suojautua valmistuksen aikaiselta riskiltä, jos ostaja avaa remburssin jo hyvissä ajoin ennen tavarantoimitusta. (Helppi & Paloheimo 2005, 117.)

Remburssin muotoja on useita erilaisia, jotka sopivat eri käyttötarkoituksiin.

Remburssi voi olla käteis- tai aikaremburssi sen mukaan miten se on maksettavissa. Se voi myös olla vahvistamaton tai vahvistettu riippuen myyjän pankin sitoutumisesta maksuun. Viennin rahoitusmuodoksi eri remburssityypeistä soveltuu parhaiten vahvistettu aikaremburssi. Viejä voi pyytää pankkia diskonttaamaan kaupassa käytetyn vahvistetun aikaremburssin, jolloin hän saa suorituksen remburssista heti käyttöönsä näytettyään siihen liittyvät asiakirjat pankilleen. Tällöin pankki laskee remburssin nykyarvon eli diskonttaa tulevaisuudessa saamansa rahamäärät nykyarvoon ja vähentää summasta koron ja kulut. (Helppi & Paloheimo 2005, 160.)



KUVIO 4. Vahvistetun aikaremburssin kulku ja osapuolet (Helppi & Paloheimo 2005, 161.)

Kuvio 4 näyttää tarkemmin vahvistetun aikaremburssin kulun. Kuten kuvio osoittaa, ostajan vastuulla on pyytää pankkia avaamaan remburssi viejän pankkiin, jonka jälkeen viejä saa pankilta ilmoituksen avatusta remburssista ja voi toimittaa tavarat ostajalle. Tavarat toimitettuaan viejän on esitettävä toimituksen asiakirjat pankilleen, joka asiakirjat tarkistettuaan diskonttaa remburssin määrän viejälle. Tämän jälkeen viejän pankki lähettää asiakirjat ostajan pankkiin, joka välittää ne ostajalle. Asiakirjat saatuaan ostaja voi lunastaa kauppatavaran itselleen rahdinkuljettajalta. Tämän jälkeen ostajan vastuulla on maksaa kauppahinta pankilleen sovittuna eräpäivänä. Maksun saatuaan ostajan pankki puolestaan maksaa remburssin määrän viejän pankille. (Helppi & Paloheimo 2005, 161.)

2.6 Viennin tukimuodot ja muut rahoituslähteet

Suomen elinkeinopolitiikasta ja sen osana myös suomalaisten yritysten kansainvälistymisen ja vientikaupan edistämisestä on päävastuussa Työ- ja elinkeinoministeriö. Ministeriön tavoitteena on mahdollistaa suomalaisille hyvät kansainvälistymisedellytykset ja toimintamahdollisuudet ulkomaisilla markkinoilla. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013a.)

Työ- ja elinkeinoministeriö tarjoaa yhdessä ulkoasianministeriön kanssa kansainvälistymiseen sekä vienninedistämiseen liittyviä neuvontaa ja konsultointipalveluita kaikille yrityksille, joiden kansainvälistymiseen liittyy suomalainen intressi. Ulkoasianministeriön laaja edustusverkko kattaa eri maiden suurlähetystöt, pääkonsulaatit ja konsulaatit, joita sijaitsee yhteensä yli 100 toimipisteessä eri puolilla maailmaa. Edustusverkon kautta Ulkoasiainministeriö pystyy tarjomaan yrityksille monipuolisia tieto- ja neuvontapalveluita sekä promootiotoimintaa. Ulkoasianministeriö toimii myös vientimarkkinoilla esiintyvien kaupan ja investointien esteiden poistamisen apuna. Ulkoasianministeriön palveluiden merkitys korostuu varsinkin niissä maissa, joissa Finpro:lla ei ole toimipistettä. (Ulkoasiainministeriö 2013.)

Ministeriöiden sekä muiden kansallisten toimijoiden lisäksi myös alueelliset elinkeino-, liikenne-, ja ympäristökeskukset tarjoavat yrityksille neuvontaa, koulutusta ja kehittämispalveluita sekä rahoitusta. ELY-keskuksia on 15 kappaletta eri puo-

lilla Suomea. Jokaisessa keskuksessa työskentelee kansainvälistymisen asiantuntijoita, jotka auttavat yrityksiä löytämään tarvitsemaansa tietoa sekä järjestävät seminaareja ja muita ajankohtaistilaisuuksia. (Työ- ja Elinkeino-ministeriö & Ulkoasianministeriö 2010.)

Suomen valtion lisäksi kansainvälistymispalveluita tarjoavat myös muut organisaatiot. Elinkeinoelämän keskusliiton mukaan palvelutarjonta voi jopa vaikuttaa niitä käyttävän yrityksen näkökulmasta sirpaleiselta ja hieman sekavalta. Viennedistämisorganisaatiot ovatkin nimenneet tulevaisuuden haasteikseen yhteistyön tiivistämisen ja työnjaon selkeyttämisen eri kanavien välillä. (Ervasti 2013.)

2.6.1 Koulutus- ja neuvontapalvelut

Koulutus-, neuvonta- sekä konsultointipalveluiden avulla vientikaupan aloittamisesta kiinnostunut yritys voi selvittää mahdollisuuksiaan onnistua kansainvälisillä markkinoilla. Erilaisia neuvonta-, koulutus- sekä konsultointipalveluiden tarjoajia löytyy runsaasti ympäri Suomea.

Finpro esimerkiksi tarjoaa yrityksille monipuolisia palveluita, joihin kuuluu neuvonta-, informaatio- ja koulutuspalvelut sekä julkaisutoiminta. Tämän lisäksi Finpro tarjoaa myös hankeneuvontapalveluita, joiden kautta yrityksiä autetaan hyödyntämään kansainvälisten rahoituslaitosten ja Euroopan unionin rahoitusta liiketoiminnassaan. Finpro toteuttaa vuosittain myös monia erilaisia projekteja sekä ohjelmia, joiden tavoitteena on suomalaisten yritysten liiketoiminnan kehittäminen kansainvälisemmäksi. (Finpro 2012.)

Ulkomaankauppaan ja kansainvälistymiseen liittyviä koulutusjärjestelyitä puolestaan tarjoaa Management Institute of Finland (MIF Oy). Sen tarjontaan kuuluvat avoimet koulutukset, räätälöidyt valmennusratkaisut sekä ELY-keskusten tukemat pk-yritysohjelmat. Pk-yritysohjelmien kautta yritykset pystyvät syventämään tietoaan kansainvälisen kaupan eri osa-alueista. Räätälöidyt valmennusohjelmat ja koulutusratkaisut mahdollistavat juuri oman yrityksen kehitys- ja koulutustarpeita vastaavan koulutuksen. (Management Institute of Finland 2012.)

Pohjanmaan alueelle keskittyvällä Osuuskunta Viexpo:lla on myös monipuolinen tarjonta viennedistämiseen sekä kansainvälistymiseen liittyvistä neuvonta-

palveluista. Neuvontapalveluiden lisäksi Viexpo:n tarjontaan sisältyy markkina-analyysien teko ja markkinaselvitysmatkat, messuesiintymiset, vientipääällikköpalvelut, vientiverkostot ja kielipalvelut. Viexpo järjestää myös erilaisia hankkeita ja messutapahtumia Suomessa ja ulkomailla. Messuille osallistumalla yritykset pääsevät tutustumaan kohdemaan kilpailijoihin ja etsimään yhteistyökumppaneita. Messumatkat ulkomaille ovat myös hyvä mahdollisuus testata oman tuotteidensa kysyntää uusilla markkinoilla. (Viexpo 2013.)

Ulkomaankauppaan ja kansainvälistymiseen liittyviä tieto- ja neuvontapalveluita on myös mahdollista saada erilaisten verkostojen kautta Internetistä. Julkisista yrityspalveluista sekä vienninedistämispalveluista löytyy runsaasti tietoa Yrityssuomi.fi –verkkopalvelun kautta. Verkkopalvelussa ovat mukana ELY-keskukset, Finnvera, Finpro, Tekes, Keksintösäätiö, Suomen teollisuussijoitus, Patentti- ja rekisterihallitus, Tulli, Verohallinto sekä Ulkoasiainministeriö. (Työ- ja elinkeinoministeriö & Ulkoasianministeriö 2010.) Tämän lisäksi tietopalveluita välittävät myös Team Finland – verkosto, pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymiseen keskittyvä Kivinet-verkosto, sekä Euroopan unionin Enterprise Europe Network (EEN). Team Finland – verkosto on kehitetty edistämään yritysten kansainvälistä liiketoimintaa tarjoamalla yrityksille yhden kontaktin kautta pääsyn laajaan palvelukokonaisuuteen. (Ervasti 2013.) Enterprise Europe Network (EEN) on puolestaan kansainvälinen verkosto, joka tarjoaa asiantuntemusta ja kansainvälistymispalveluita pk-yrityksille. EEN:n neuvontapalvelut keskittyvät pääasiassa kansainvälistymiseen ja EU:n sisämarkkinoihin liittyviin asioihin. Lisäksi EEN vastaa EU:n puiteohjelmien tarjoamien mahdollisuuksien tiedottamisesta. Suomen kansallista EEN:n verkostoa koordinoi työ- ja elinkeinoministeriö. (Yrityssuomi 2013.)

2.6.2 Muut rahoituslähteet ja avustukset

Pankkien lisäksi myös muut organisaatiot tarjoavat erilaisia rahoituspalveluita sekä tukia kansainvälisen kaupan järjestelyihin. Osa tarjolla olevista rahoituspalveluista on tarkoitettu erikseen määriteltujen maiden välisen kaupan tukemiseen, kuten esimerkiksi kehitysmaihin, Venäjälle, Kiinaan tai Pohjoismaihin suuntautu-

van viennin tukemiseen (Työ- ja elinkeinoministeriö & Ulkoasianministeriö 2010).

Työ- ja elinkeinoministeriö, Ulkoasianministeriö sekä Elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskukset (ELY) vastaavat pääasiassa julkisten rahoituspalveluiden sekä tukien tarjoamisesta. Työ- ja elinkeinoministeriö myöntää kansainvälistymisavustusta, joka on tarkoitettu laajoihin strategisiin kärkihankkeisiin sekä matkailun ja muiden luovien alojen hankkeisiin. Tämän lisäksi Työ- ja elinkeinoministeriö rahoittaa Kansainvälisen rahoitusyhtiö IFC:n (International Finance Corporation) sekä Euroopan jälleenrakennus- ja kehityspankin kautta pankkien hankkeita, jotka edistävät vientiä ja suomalaisten yritysten toimintaedellytyksiä Venäjällä ja Kiinassa. (Työ- ja elinkeinoministeriö & Ulkoasianministeriö 2010.) Työ- ja elinkeinoministeriön elinkeino- ja innovaatio-osasto, Hämeen ELY-keskus sekä Varsinais-Suomen ELY-keskus myöntävät tämän lisäksi myös yritysten yhteishankkeisiin tarkoitettuja kansainvälistymisavustuksia. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2013b.)

Paikallisilta elinkeino-, liikenne- ja ympäristökeskuksilta on myös mahdollista hakea avustusta yksittäisten pienten ja keskisuurten yritysten kansainvälistymishankkeisiin. ELY-keskusten myöntämä avustus on tyypiltään kehittämisavustusta. Sen tarkoituksena on alentaa pk-yritysten kansainvälistymisen kynnystä ja kannustaa liiketoiminnan kehittämiseen. Avustusta myönnetään hankkeisiin, jotka koskevat yrityksen kansainvälistymisvalmiuksien kehittämistä, kansainvälisten markkinoiden kartoitusta, tuotteiden uusille markkinoille lanseeraamiseen liittyviä selvityksiä tai yrityksen liiketoiminnan tai liikkeenjohdon kehittämistä. Tämän lisäksi avustusta voidaan myöntää myös ulkomaisille messuille tai näyttelyihin osallistumiseen. Kehittämisavustusta on mahdollista saada myös yritysten investointeihin sekä muihin merkittäviin liiketoiminnan kehittämishankkeisiin. Kehittämisavustus on kuitenkin tarkoitettu yritysten kansainvälistymisvalmiuksien parantamiseen, joten sitä ei voida myöntää varsinaiseen vientitoimintaan. Sillä voidaan sen sijaan kattaa esimerkiksi ulkopuolisten palveluiden ja asiantuntijoiden kuluja, henkilöstön palkka- ja matkakuluja sekä messu- ja näyttelykuluja. Avustuksen enimmäismäärä on yleisesti 50 % hyväksytyistä kustannuksista. (Työ- ja elinkeinoministeriö 2012.)

Työ- ja elinkeinoministeriön sekä ELY-keskusten lisäksi rahoituspalveluita yrityksille tarjoavat mm. Tekes (teknologian ja innovaatioiden kehittämiskeskus), Sitra (Suomen itsenäisyyden juhlarahasto), Finnvera Oyj, Suomen Vientiluotto Oy sekä Finnfund. Tekes rahoittaa pääosin pelkästään haastavia tutkimus- ja kehitysprojekteja. Rahoitus- ja asiantuntijapalveluidensa kautta Tekes pyrkii auttamaan yrityksiä muuntamaan toteutuskelpoiset ideat liiketoiminnaksi. Tekes auttaa yrityksiä myös kansainvälisen kilpailukyvyn parantamisessa sekä tuotannon ja viennin kasvattamisessa. (Melin 2011, 40.)

Suomen itsenäisyyden juhlarahasto Sitra puolestaan tarjoaa rahoitusta sijoittamalla valitsemiensa alojen yrityksiin. Sitra tavoittelee hyvää taloudellista tuottoa ja toimii samojen sijoitustoiminnan periaatteiden mukaan kuin muutkin sijoittajat. Sitran sijoitukset kohdistuvat kasvuyrityksiin, joiden toiminta edistää hyvinvointia, sosiaalisten ongelmien ratkaisua, ekologisia elämäntapoja tai parantaa materiaali- ja energiatehokkuutta. Sitra kiinnittää huomiota kohdeyritystä valittaessa mm. osaavaan johtotiimiin, kilpailukykyiseen tuotteeseen tai palveluun sekä hyvään tuotto-odotukseen. Sitran sijoituksen koko vaihtelee yleisesti 300 000 euron ja 1 000 000 euron välillä. Osakesijoitustaan vastaan Sitra tavoittelee 10–30 % omistusosuutta yrityksestä. (Sitra 2011.)

Finnvera Oyj on Suomen valtion omistama erityisrahoituslaitos, joka edistää monipuolisten rahoituspalveluidensa kautta yritystoiminnan, alueiden sekä viennin kehitystä Suomessa. Finnvera on myös Suomen virallinen vientitakuulaitos, kuten mainittu jo aikaisemmin. (Melin 2011, 38.) Finnveran tarjontaan kuuluvat lainat, takaukset, pääomasijoitukset sekä vienninrahoituspalvelut. Rahoitustuotteista vientikauppaan soveltuvat parhaiten vientitakausten sekä erilaiset vientitakuut. Niiden lisäksi yrityksen kansainvälistymiseen Finnveralla on tarjota kansainvälistymislainaa sekä – takausta. Vientitakauksen avulla viejän on mahdollista saada pankista viennin valmistuksen aikaista tai toimituksen jälkeistä rahoitusta. Vientitakausten soveltuu käytettäväksi myös vastavakuutena pankille sekä toimitustakauksissa ulkomaiselle ostajalle. Finnveran takauksissa takausosuus on aina enintään 80 % rahoittajan myöntämästä lainasta tai muusta rahoitusmuodosta. (Finnvera 2013d.) Finnvera tarjoaa yrityksille myös runsaan valikoiman erilaisia vientitakuuta. Alla oleva kuvio 5 esittelee tarkemmin Finnveran erilaiset vientitakuut ja niiden erot.

Luottoriskitakuu	•Soveltuu ulkomaiselta ostajalta olevien saatavien vakuuttamiseen luottotappioiden varalta
Vientisaatavatakuu	•Tarkoitettu lyhyen maksuajan vientiin, jonka kohteena poliittisen riskin maa
Ostajaluottotakuu	•Myönnetään luotonantajalle hänen ulkomaiselle ostajalle myöntämänsä luoton vakuudeksi
Remburssitakuu	•Myönnetään pankille remburssin vahvistamiseen liittyviä riskejä vastaan
Pankkiriskitakuu	•Myönnetään vientikauppaan liittyvien toimeksiantotakausten turvaksi
Investointitakuu	•Soveltuu sijoittajalle tai luotonantajalle ulkomaiseen investointiin liittyvien poliittisten riskien vakuudeksi
Vastatakuu	•Myönnetään viejälle tai vakuudenantajalle vakuuden ilman syytä tapahtuvan tai poliittisesta syystä aiheutuvan käyttöönoton varalta
Rahoitustakuu	•Myönnetään luotonantajalle hänen viejälle myöntämänsä luoton vakuudeksi

KUVIO 5. Finnvera Oyj:n vientitakuut ja niiden erot. (Finnvera Oyj 2013e.)

Omien palveluidensa lisäksi Finnvera tarjoaa tytäryhtiönsä Suomen Vientiluotto Oy:n kanssa suomalaisille yrityksille vientiluottojen rahoitusta, korontasausta sekä toimii luotonantajana (Finnvera 2013a).

Finnveran ja Suomen Vientiluoton lisänä rahoitusta tarjoaa myös julkinen kehitysrahoitusyhtiö Finnfund. Finnfundin tarjoamat rahoitusmuodot koostuvat osakepääomasijoituksista, lainoista sekä takauksista. Finnfundin tarjoamat rahoituspalvelut on rajattu koskemaan vain teollisuuden ja palvelualojen investointeja kehitysmaissa tai Venäjällä. Tämän lisäksi Finnfund edellyttää, että rahoitusta hakeva yritys toimii yksityisellä sektorilla tai kyseessä on yksityistämishanke. Rahoitettavan yrityksen toiminnan on myös oltava kannattavaa ja sen on toiminnallaan edistettävä kohdealueen kehitystä. (Melin 2011, 155.) Finnfundin sijoituskohteissa ei tarvitse olla suomalaista yritystä osakkaana, eikä sen rahoitus ole sidottu vain Suomesta tehtäviin hankintoihin. Sijoituskohteeseen on kuitenkin aina liityttävä suomalainen intressi. (Melin 2011, 38.)

2.6.3 Kansainväliset rahoituslähteet

Kokonaisuudessaan EU tarjoaa erittäin monimuotoisia rahoitusmahdollisuuksia jäsenvaltioidensa yrityksille. EU:n rahoittaa ja avustaa useita erilaisia ohjelmia ja

hankkeita monilla eri aloilla. EU voi myöntää rahoitusta joko suorana avustuksena tai kansallisella tasolla hallinnoitujen ohjelmien kautta pienille ja keskisuurille yrityksille. EU:n rahoitus voi olla muodoltaan avustusta, lainaa tai takausta. Rahoitus voidaan myöntää suoraan sen saajalle ilman välittäjiä tai jäsenvaltioiden hallinnoimien ohjelmien kautta. (Euroopan Unioni 2013a.)

EU:n myöntämät avustukset myönnetään eri toimialoille esimerkiksi ympäristöön, tutkimukseen tai koulutukseen liittyvien kehitystavoitteiden saavuttamiseksi. Pk-yritysten ja muiden organisaatioiden on mahdollista hakea avustusta suoraan ohjelmista, mikäli ne esittävät toteuttamiskelpoisen sekä lisäarvoa tuottavan kansainvälisen hankkeen. Pk-yritysten on kuitenkin mahdollista saada suoraa tukea investointiensa rahoittamiseen vain alueilla, joissa talouskehitys on keskimääräistä heikompaa. Tukea ei normaalioloissa myönnetä suoraan yksittäiselle yritykselle, vaan se kohdistetaan kansallisiin toimiin, joilla parannetaan yritysten mahdollisuuksia. (Euroopan Unioni 2012.) Suurin osa EU:n myöntämistä pk-yrityksiin kohdistuvista yritystuista on alueisiin sidottua aluetukea, joka kanavoituu Suomeen EU:n rakennerahastojen kautta. EU:n aluetuki on osa yrityksen samaa julkista tukea, jota jaetaan kansallisten viranomaisten välityksellä. Suomessa Työ- ja elinkeinoministeriö hallinnoi kyseisen tuen myöntämistä. (Melin 2011, 163.)

Euroopan Unionin lisäksi myös kansainväliset kehityspankit tarjoavat erilaisia rahoitusvaihtoehtoja vientiyrityksille. Euroopan Investointipankki rahoittaa julkisia ja yksityisiä investointiohjelmia sekä yksittäisiä investointeja. Se myöntää myös yksittäisiä lainoja suuriin projekteihin. Pienempien projektien rahoituksen hoitavat kansalliset välittäjäpankit. (Melin 2011, 163.) Pohjoismaissa tapahtuvan toiminnan toteuttamiseen on mahdollista saada rahoitusta Pohjoismaiden Investointipankista tai Pohjoismaiden Projektivientirahastosta. Pohjoismaiden Investointipankki keskittyy rahoittamaan kilpailukykyä vahvistavia sekä ympäristöä parantavia hankkeita Pohjoismaissa. Projektivientirahasto (Nopef) tukee puolestaan pohjoismaisten pk-yritysten kilpailukykyä myöntämällä edullisia lainoja kansainvälisille markkina-alueille asettumista ja projektivientiä koskevien esitutkimushankkeiden osarahoittamiseen. (Melin 2011, 39.)

Kokonaisuudessaan viennin tukipalveluiden määrä on monipuolinen, mutta kuten mainittu aikaisemmin palveluiden tarjoajien lukumäärä on suuri sekä hieman rikkinäinen.

Organisaatio	Neuvonta-, koulutuspalvelut	Avustukset ja tuet	Rahoituspalve- lut
Työ- ja elinkeino- ministeriö	X	X	
Ulkoasiainministeriö	X		
ELY-keskukset	X	X	
Finpro	X		
Management Institute of Finland	X		
Viexpo	X	X	
Yrityssuomi.fi	X		
Team Finland	X		
Kivinet-verkosto	X		
Enterprise Europe Network EEN	X		
Tekes	X	X	X
Sitra			X
Finnvera			X
Suomen Vientiluotto Oy			X
Finnfund			X
Euroopan Unioni		X	
Kansainväliset pankit			X

KUVIO 6. Viennin tuki- ja rahoituspalveluita tarjoavat organisaatiot

Kuvio 6 kerää yhteen jo mainitut neuvonta- sekä tukipalveluita tai rahoituspalveluita tarjoavat organisaatiot sekä verkostot.

Seuraavassa luvussa tarkastellaan lähemmin projekteja vienninedistämistoiminnassa.

3 PROJEKTIT OSANA VIENNIN EDISTÄMISTYÖTÄ

Projektitoimintaa on käytetty suomalaisessa kehittämistoiminnassa jo 70-luvulta lähtien. Merkittävin läpimurto projektitoiminnan yleistymisessä tapahtui kuitenkin vasta Suomen liityttyä Euroopan Unioniin. (Silfverberg 2007, 15.) Projektitoiminta on nykyään yksi työnteon perusmuodoista ja tärkeä kehittämisen väline. Erilaiset projektit ovat nykyään merkittävin julkisen rahoituksen kanavointikeino. Projekteja toteutetaan kaikilla yhteiskunnan toimialoilla. Projektityötä tehdään yritysten lisäksi myös julkishallinnon organisaatioissa, yhdistyksissä sekä perheissä. (Silfverberg 2007, 13.)

Projekteja on myös nähty käytettävän suomalaisten yritysten kansainvälistymis- ja viennin edistämistoiminnassa. Finpro esimerkiksi järjestää vuosittain monia erilaisia suomalaisten yritysten kansainvälistä liiketoimintaa edistäviä projekteja sekä ohjelmia. Finpron projektit ja ohjelmat ovat palvelukokonaisuuksia, jotka voivat olla suunnattu yhdelle tai useammalle toimialalle. Finpro toteuttaa projektit ja ohjelmat yhdessä kumppaniorganisaatioidensa kanssa. Projektien toimenpiteet on suunnattu suoraan yritysryhmien tarpeisiin ja niiden pääelementtejä ovat: markkina-analyysien teko sekä markkinoille menovaihtoehtojen tutkiminen, viestintä ja markkinointi yhteisen brändin alla, mediakontaktit sekä mahdollisten yhteistyökumppaneiden tapaamiset. (Finpro 2012.)

Projektitoiminta on myös vakiintunut osaksi vientitoimintaa. Osa vientitoiminnasta voidaan suorittaa kokonaan erillisinä projekteina, jolloin kyseessä on projektivienti. Projektivienti määritellään ulkomaisten investointien suunnittelemiseksi ja toteuttamiseksi erillisinä projekteina. Projektiviennin kohteina voi olla melkein kaikkien alojen investoinnit mm. maa- ja metsätalouden sekä muun teollisuuden, kaupan, matkailun, opetuksen ja terveydenhuollon sekä muiden palvelualojen investoinnit. Projektit toteutetaan niin, että niihin erikoistuneet projektivientiyrietykset siirtävät halutun teknologian kohdemaahan ja rakentavat kohteet käyttövalmiiksi paikan päällä sekä käynnistävät ja kehittävät kohteiden toimintaa. (Melin 2011, 168.)

Seuraavissa alaluvuissa tarkastellaan lähemmin projektin määritelmää, erilaisia projektityyppejä sekä projektien eri vaiheita ja dokumentaatiota. Viimeisessä ala-

luvussa keskitytään Euroopan aluekehitysjärjestön rahoittamien projektien erityispiirteisiin.

3.1 Projektityypit

Projektin käsitettä määriteltäessä on otettava huomioon projektien ainutlaatuisuus. Jokaisella projektilla on omat erityispiirteensä eikä kahta samanlaista projektia ole olemassa. Tästä syystä projekti voidaan myös määritellä monella eri tavalla riippuen sen erityispiirteistä ja projektityypistä. Paul Silfverberg määrittelee projektin alla olevan sitaatin mukaisesti kirjassaan *Ideasta projektiksi*.

”Projekti eli hanke on tavoitteiltaan selkeästi määritelty ja aikataulutettu tehtäväkokonaisuus, jonka toteuttamisesta vastaa sitä varten perustettu organisaatio etukäteen määriteltyjen resurssien avulla” (Silfverberg 2007, 21).

Kaikkia projekteja yhdistävät kuitenkin tietyt piirteet. Projektien tarkoituksena on saavuttaa tietty ennalta määritelty ja selkeä tavoite, joka pyritään saavuttamaan projektityöllä. Tavoitteen saavuttamista varten on yleensä jouduttu perustamaan erillinen projektiryhmä. Projektien toimintaa ohjataan johdetusti ja suunnitelmallisesti ja niissä mukana oleville ihmisille on jaettu omat roolit sekä vastuualueet. Projektin läpiviennistä on laadittu suunnitelma ja sille on laadittu aikataulu sekä päättymispäivä. Projektille on myös määritelty budjetti ja muut taloudelliset resurssit. Projektin etenemistä ja tuloksia seurataan myös tarkasti ja niihin pyritään vaikuttamaan projektin aikana. (Kettunen 2009, 15, 16.)

Projektit voivat erota toisistaan monella eri tavalla. Eniten eroja on havaittavissa projektien merkittävytydessä sekä tavoitteissa. Jotkut projektit ovat erittäin tärkeitä ja niiden läpivientiä valvotaan tarkasti. Tällaiset projektit vievät yleensä projektiryhmässä työskentelevien kaiken työajan. Yleensä projektit on tarkoitettu hoidettavaksi normaalien työtehtävien lisänä, eikä projektiryhmä voi sitoutua pelkästään projektin tekoon. Projektiryhmällä saattaa myös olla samaan aikaan monia eri projekteja hoidettavinaan. (Kettunen 2009, 16.) Projekti terminä pitää sisällään vain yhden työkokonaisuuden. Useiden projektien muodostamia kokonaisuuksia nimitetään hankkeiksi. Hanke voi sisältää useita erilaisia projekteja. (Kettunen 2009, 16.) Osassa projektityön käsikirjoista hanketta voi tavata käytettävän myös projektin synonyyminä.

Erilaisia projekteja on mahdollista luokitella erityispiirteidensä ja tavoitteidensa mukaisesti tiettyihin projektityyppeihin (Pelin 2009, 35–36). Tuotekehitysprojekti johtaa tietyn tyyppisen, sarjavalmistukseen sopivan tuotteen kehittämiseen. Projektin aikana määritellään tuotteen ominaisuudet ja muut tuotteen piirteet. Tuotekehitysprojektin päätyttyä yritys on valmis aloittamaan tuotteen valmistuksen ja myynnin. Tuotteen valmistus tai myynti ei ole erillinen projekti eivätkä ne kuulu tuotekehitysprojektiin. (Pelin 2009, 35.) Tuotekehitysprojekteilla on yleensä selkeä tavoite, joka voi kuitenkin olla projektin alkuvaiheessa vielä melko epätarkasti määritelty. Tuotekehitysprojektin tärkein osa on tuoteidean keksiminen sekä jo keksityn idean kaupallistaminen ja tekninen kehittäminen. (Kettunen 2009, 27.)

Tutkimusprojektin tavoitteena on puolestaan tutkia esimerkiksi taloudellisen toiminnan tai tuotteiden edellytyksiä ja löytää sopiva ratkaisu ongelmaan. Tutkimusprojektit voivat esimerkiksi edeltää tuotekehitysprojekteja. Tämän tyyppiset projektit voivat kestää monia kymmeniä vuosia ja niistä saatava hyöty tulee usein ilmi vasta projektin päätyttyä. (Pelin 2009, 35.) Tutkimusprojektin tavoitteena voi olla konkreettinen tuoteidea tai tieteellinen tutkimustulos. Konkreettisiin lopputuloksiin tähtääviä tutkimusprojekteja suoritetaan yleensä yritysmaailmassa, kun taas enemmän abstrakteihin lopputuloksiin tähtääviä projekteja yliopistoissa ja korkeakouluissa. Tutkimusprojekteille on tyypillistä niiden riippuvaisuus ulkopuolisesta rahoituksesta. (Kettunen 2009, 21.)

Toiminnan kehittämisprojektit tähtäävät tietyn organisaation tai yrityksen sisäisen toiminnan kehittämiseen. Toiminnan kehittämisprojekteja voivat olla esimerkiksi organisaation uudistaminen, tietojärjestelmien kehittäminen ja käyttöönotto sekä uusien työtapojen etsiminen. (Pelin 2009, 35.) Toiminnan kehittämisprojektit voidaan jakaa kahteen eri tyyppiin niiden toteuttamisen mukaisesti. Projektit voivat olla kokonaan yrityksen sisäisiä kehityshankkeita, joissa projekti toteutetaan kokonaan yrityksen oman henkilöstön puitteissa. Toisen tyyppisissä sisäisissä kehitysprojekteissa projektin toteutus voi olla kokonaan tai osittain ulkoistettu työyhteisön ulkopuoliselle taholle, esimerkiksi konsultti- tai palveluyritykselle. (Kettunen 2009, 18.)

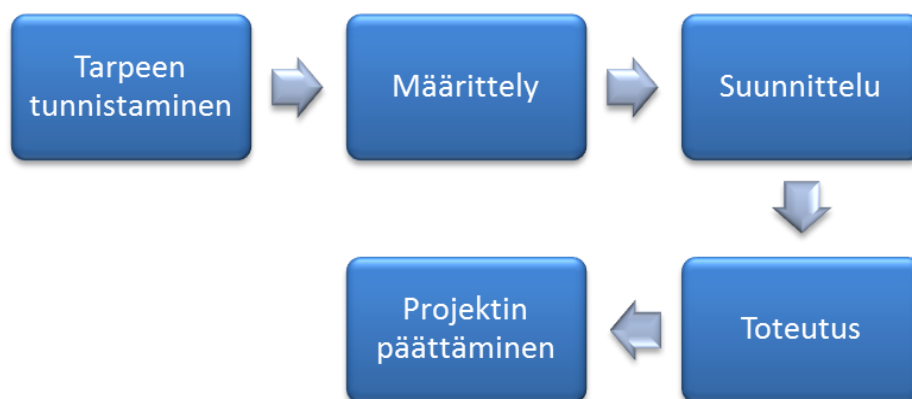
Toimitusprojektit liittyvät läheisesti yritysten normaaliin toimintaan tuotteiden tai palveluiden myynnissä. Normaaliin toimintaan kuuluva toimenpide toteutetaan

projektitoimintamallia käyttäen, koska se on ainutkertainen tai laaja. Kyseessä voi esimerkiksi olla paperikoneen kaltaisen suuren laitteen toimitus toisella puolella maailmaa sijaitsevalle asiakkaalle. (Kettunen 2009, 20.) Toimitusprojekteille on tyypillistä, että ne toteutetaan aina ulkopuoliselle asiakkaalle. Projekti aloitetaan asiakkaan toimeksiannosta ja siitä laaditaan sopimus. Projekti päättyy aina tavarain tai palvelun luovutukseen asiakkaalle. (Pelin 2009, 36.) Toimitusprojekti on usein projektin tilaavan asiakkaan näkökulmasta katsottuna investointiprojekti. Investointiprojektin tuloksena voi olla esimerkiksi teollisuuslaitos tai sen osa, rakennus tai muu konkreettinen lopputulos. Investointiprojektien aloittamista edeltää usein kattavien investointi- ja tuottolaskelmien teko sekä projektin kannattavuuden arviointi. Investointiprojektit ovat yleisesti suuria ja niihin liittyy monia osaprojekteja ja toimittajia. (Pelin 2009, 36.)

Projekteja voidaan myös luokitella yksinkertaisesti niissä tehtävän työn mukaan esimerkiksi markkinointi-, suunnittelu- tai kansainvälistymisprojekteiksi. Projekteja eivät ole kuitenkaan yritysten jatkuvat toimet kuten esimerkiksi tuotteiden myynti, laskentatoimi tai henkilöstöhallinta. (Pelin 2009, 36.)

3.2 Projektin elinkaari ja vaiheistus

Projektin elinkaari jakautuu eri vaiheisiin, jotka seuraavat toinen toisiaan selkeästi tai ovat osittain päällekkäisiä. Yleensä projekti etenee suoraviivaisesti vaiheesta toiseen. Joskus jo ohitettuihin vaiheisiin täytyy kuitenkin palata mikäli projektin tulokset tai kehitystyö sitä vaativat. Sami Kettunen esittelee projektin vaiheet kirjassaan Onnistu Projektissa pelkistetyn jonokaaviomallin mukaisesti. (Kettunen 2009, 43.) Kuvio 7 näyttää projektin vaiheistuksen jonokaaviomallin mukaisesti.



KUVIO 7. Projektin eri vaiheet (Kettunen 2009, 43.)

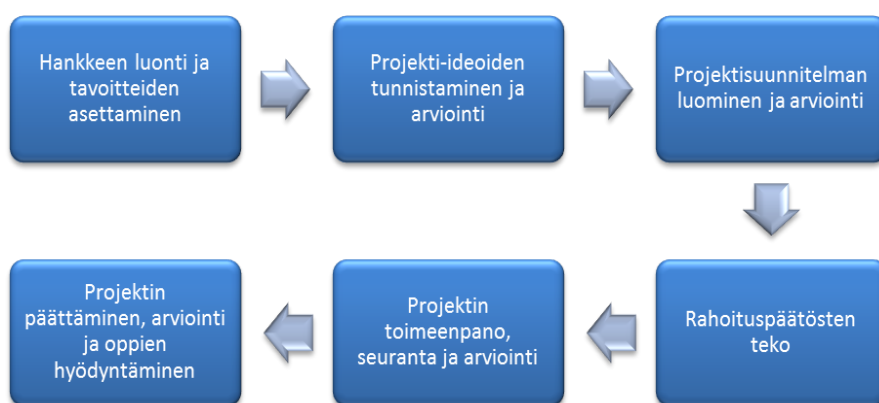
Pelkistetyn jonokaaviomallin mukaisesti esitetty projektin kulku soveltuu yleisesti useimpien projektien kuvaukseen. Kettusen mukaan sitä kannattaa erityisesti soveltaa pieniin sekä tavoitteiltaan selkeisiin projekteihin. Suurempien projektien toteuttaminen tapahtuu yleensä osaprojektien kautta, jolloin sitä kuvaava prosessi eroaa hieman yksinkertaisesta jonokaaviomallista. Tuotekehityshankkeisiin tai tietojärjestelmien kehitystyöhön soveltuu puolestaan parhaiten prototyypimalli. Prototyypimallin mukainen projekti toteutetaan rakentamalla prototyyppejä kehitettävästä tuotteesta, joiden kautta päästään lopulliseen tavoitteeseen. (Kettunen 2009, 45, 46, 47.)

3.2.1 Suunnitteluvaihe ja projektin valmistelu

Projektit lähtevät liikkeelle tunnistetusta tarpeesta tai erillisestä ideasta. Määrittelyvaiheessa keskitytään projektin idean arviointiin, lopputuloksen selventämiseen sekä mietitään kenen toimesta projekti kannattaisi toteuttaa. Pienissä projekteissa määrittelyvaihe voidaan sisällyttää kokonaan tarpeen tunnistamis- tai suunnitteluvaiheeseen. Mikäli määrittelyvaiheen tulokset ovat tarpeeksi hyvät, voidaan aloittaa projektin käytännön suunnittelu. (Kettunen 2009, 92.) Suunnitteluvaihe tähtää tarkan projektisuunnitelman valmistumiseen, jossa määrittelyvaiheen tuloksia tarkennetaan ja projektille määritellään tarkat resurssit, budjetti sekä aikataulu. Projektisuunnitelman laajuus riippuu projektin koosta ja aiheesta. Projektipäälli-

köllä on päävastuu projektisuunnitelman laadinnassa. Suunnitelman tekoon kannattaa kuitenkin ottaa mukaan koko projektiryhmä, jotta työmääräarvioista saadaan luotettavampia ja projektiryhmä sitoutuu paremmin projektin aikatauluihin. (Ruuska 2008, 178, 179.)

Projektien suunnittelun apuna on mahdollista käyttää useita eri tekniikoita. Perinteisten apuvälineiden kuten esimerkiksi seinätaulutekniikan sekä nelikenttäanalyysin (SWOT) lisäksi tarjolla on edistyneempiä tietokoneohjelmia, jotka auttavat projektien resurssien ja työmäärien laskentaa sekä niiden suhteuttamista projektin aikatauluun. (Jalava & Keinonen 2008, 58.) Euroopan Komissio käyttää EU-projektien ja ohjelmien apuna Projektin Elinkaari – menetelmää (Project Cycle Management), joka kattaa koko projektin elinkaaren. (Kettunen, 2009, 61, 64.)



KUVIO 8. Project Cycle Management – menetelmän vaiheet (Kettunen 2009, 64.)

Kuvio 8 näyttää projektin elinkaari –menetelmän kuusi eri vaihetta. Menetelmä antaa hyvät menetelmät projektin arviointiin, riskien tunnistamiseen sekä laadun tarkkailuun. Menetelmä myös korostaa seurannan ja arvioinnin tärkeyttä, kun ne esiintyvät joka vaiheen lopussa. (Kettunen, 2009, 61, 64.)

3.2.2 Toteutusvaihe ja projektin käynnistäminen

Projektin toteutusvaihe alkaa sen käynnistämisestä. Käynnistyspäätös tehdään projektin omistajan tai ohjausryhmän toimesta suunnitteluvaiheessa laadittujen dokumenttien pohjalta. Projekti käynnistetään virallisella käynnistystilaisuudella, joka voi olla esimerkiksi kick-off-tilaisuus tai perinteisempi palaveri. Käynnistystilaisuuden tarkoituksena on esitellä projektiryhmän jäsenet toisilleen, tuoda projekti tavoite tutuksi kaikille sekä jakaa tehtävät ryhmän kesken. Kick-off-tilaisuus painottaa enemmän projektiryhmän tutustumista toisiinsa, minkä vuoksi sitä käytetään yleisemmin, kun projektiryhmän jäsenet eivät ole tuttuja toisilleen entuudestaan. (Kettunen 2009, 156.)

Toteutusvaiheen aikana on tarkoitus syntyä projektisuunnitelmassa kuvattu tulos ja täyttää projektin tavoitteet. Projekti pitäisi voida toteuttaa projektisuunnitelmassa määriteltujen vaiheiden mukaisesti. Näin ei käytännössä useinkaan tapahdu. Yllättäviin ongelmiin on kuitenkin osattava suhtautua nopeasti ja projektisuunnitelmaa muokattava tarvittaessa. Resurssien hallinta, muuttuva projektiympäristö, projektin tavoitteiden muutokset sekä projektisuunnitelman puutteet aiheuttavat eniten ongelmia projektien läpiviennin aikana. (Kettunen 2009, 162, 163.)

Projektipäällikkö on vastuussa projektin toteutuksesta ja projektiryhmän tuloksista. Tämän lisäksi projektipäällikön rooliin kuuluu projektiryhmän motivointi sekä ohjaus työskentelemään tehokkaasti yhdessä. Myös projektiryhmän sisäisten ristiriitojen ratkaisu ja projektin riskien eliminointi sekä ongelmien ratkaisu ovat tärkeä osa projektipäällikön tehtäviä. Useimmiten projektipäällikkö vastaa myös projektin tiedotuksesta sekä dokumentoinnista. Kokonaisuudessaan projektipäällikön rooli on erittäin monimuotoinen. (Pelin 2009, 274.)

3.2.3 Päättämisen vaihe ja onnistumisen arviointi

Projektin viimeinen vaihe on sen päättäminen. Kaikilla projekteilla on ajallisesti rajattu toteutusaika, joten niillä on selkeät alkamis- ja päättymisajankohdat. Päättämisen vaiheeseen tärkeimmät tehtävät ovat projektin loppuraportointi, projektiorganisaation purkaminen sekä mahdollisten jatkoideoiden käsittely. Virallisella tasolla projektin päättäminen kuuluu projektin johtoryhmän tehtäviin. (Kettunen

2009, 44,45.) Kuvio 9 havainnollistaa projektin päättymiseen liittyviä toimenpiteitä kuten Risto Pelin on ne määritellyt.



KUVIO 9. Projektin päättymisvaiheen toimenpiteet (Pelin 2009, 357.)

Projektin päästyä sen tulokseen, esittelee projektipäällikkö laatimansa loppuraportin sekä projektin tulokset ennalta sovitulla tavalla projektin johtoryhmälle. Johtoryhmä vastaa projektin tuloksen sekä tavoitteiden täyttymisen tarkistamisesta ja päättää projektin lopettamisesta ja projektiorganisaation purkamisesta. Mikäli projektin tavoitteet tai tulos eivät tyydytä johtoryhmää, voi se myös päättää projektin jatkamisesta. (Pelin 2009, 356.) Projektin päättyessä on usein tapana järjestää päättymistilaisuus. Päättymistilaisuudessa projektiryhmä sekä kaikki muut projektissa mukana olleet henkilöt saavat mahdollisuuden yhdessä kerrata projektin aikana koettuja asioita. (Kettunen 2009, 44, 45.)

Projektin onnistumisen määrittely ja arviointi ei välttämättä ole aina niin yksinkertaista kuin saattaisi olettaa. Yleensä projekteilla voi olla useita erilaisia tavoitteita, joista osa on tuloksen laatuun ja sisältöön liittyviä tavoitteita. Muut tavoitteet liittyvät projektin toteutukseen, taloudellisuuteen tai toteutusaikaan. Eri tavoitteiden tärkeysjärjestys voi vaihdella sen mukaan kenen näkökulmasta projektia tarkastellaan. Täten myös projektin onnistumisen määrittely voi riippua siitä mitkä tavoitteet katsotaan täytetyiksi. Yleisesti ottaen projekti luokitellaan

onnistuneeksi jos siinä saavutetaan lopputuotteelle asetetut tavoitteet suunnitellun aikataulun mukaisesti ja sovitulla kustannuksilla. (Ruuska 2008, 274, 275.)

3.3 Projektin viestintä ja raportointi

Projektin viestinnän avulla hallitaan projektin eri sidosryhmiä, projektin vaiheita sekä sisäistä toimivuutta ja tehokkuutta. Puutteellinen viestintä voi olla syynä useille projektin toteutuksen aikana esiintyville ongelmille. Tämän takia projektiviestinnän suunnittelu on tärkeä osa koko projektin suunnittelua. Projektille voidaan laatia erillinen viestintäsuunnitelma, jossa määritellään projektisuunnitelmaa tarkemmin viestinnän eri kanavat ja säännöt. Viestintäsuunnitelma on myös mahdollista sisällyttää projektisuunnitelmaan, mikäli tarvetta erilliselle suunnitelmalle ei ole esimerkiksi projektin laajuuden vuoksi. (Ruuska 2008, 212, 213.)

Projektin viestintä voidaan jakaa projektin sisäiseen tiedonkulkuun ja dokumentointiin sekä ulkopuolisille sidosryhmille tapahtuvaan raportointiin. Sisäisen viestinnän keinoina voidaan käyttää kokouksia sekä viikko- tai kuukausiraporttien laatimista projektin vaiheista. Säännöllisten seurantaraporttien tekeminen helpottaa tiedonkulkua projektin omistajien sekä projektiryhmän välillä ja antaa myös projektipäällikön toiminnasta osaavan kuvan. (Kettunen 2009, 170, 171.) Projektin sisäisestä viestinnästä ei saa myöskään unohtaa palautejärjestelmää. Tiedonkulun on oltava esteetöntä myös projektiryhmältä projektin omistajalle palautteen antoa varten. (Ruuska 2008, 214.)

”Projektin raportointi on välttämätön paha suunnitelmien toteuttamisen ja päätöksenteon välissä” (Ruuska 2008, 220.)

Projektin tarkoitukseen sopiva raportointijärjestelmä on keskeinen projektiviestinnän elementti. Yleisesti ottaen raportointijärjestelmän tarkoituksena on kerätä mm. projektin etenemistä koskevaa tietoa ja välittää sitä eteenpäin. Tilanneraportit toimivat esimerkiksi hyvänä apuvälineenä projektisuunnitelman ja käytännön toteutuksen vertaamiseen keskenään. (Ruuska 2008, 218, 219.) Loppuraportit puolestaan tiivistävät projektin toteutuksen ja tulokset sen päättymisvaiheessa. Virallinen loppuraportti on usein julkinen ja se esitetään projektin johtoryhmälle tai omistajalle. Ulkoisen dokumentoinnin lisäksi tulokset ja projektin kulku dokumentoidaan sisäistä dokumentaatiota varten. Sisäinen dokumentaatio jää projekti-

ryhmän tai projektiorganisaation käytettäväksi seuraavissa projekteissa. Projektityypistä riippuen dokumentaatiota ja raportointia voi koskea myös tarkemmat määrätykset, esimerkiksi rahoittajaa varten on usein kirjattava erilliset dokumentit. Tarkasti ja huolellisesti laadittu raportointi ja dokumentaatio koko projektin läpiviennin ajalta ehkäisevät epäselvyyksien syntymistä projektin omistajan sekä projektipäällikön välille projektin päätyttyä. (Kettunen 2009, 183, 184.)

3.4 EU-rahoitteisten projektien erityispiirteet

Euroopan aluekehitysrahasto (EAKR) myöntää varoja, jotka antavat lisämahdollisuuksia EU:n jäsenvaltioiden tutkimus- ja kehitysprojektien rahoittamiseen. Suomessa Tekes myöntää EAKR-rahoitusta julkisen tutkimuksen projekteihin. Tutkimus- ja kehitysrahoitusta koskeva kilpailu on Suomessa tiukkaa. Rakennerrahastot mahdollistavatkin sellaisten projektien rahoittamisen, jotka eivät saisi rahoitusta kansallisista varoista. Tutkimus- ja kehitysprojektien lisäksi EAKR-rahoitusta on mahdollista saada myös monen osapuolen yhteistyössä toteutettaviin tutkimushankkeisiin. (Tekes 2011.)

EAKR-rahoitushakemusten arvioinnissa käytetään samoja perusteita kuin Tekesin kansallisten rahoitushakemusten arvioinnissa. EAKR-projektien on täytettävä Tekesin kansalliset rahoitusperusteet, toteutettava tukea haettavan alueen rakennerrahasto-ohjelman tavoitteita sekä vastattava kohdealueen ELY-keskuksen ja maakunnan laatimaa strategiaa. EAKR-rahoitusta on mahdollista hakea kaikissa Tekesin julkisen tutkimuksen rahoitushauissa jättämällä sähköinen hakemus. (Tekes 2011.) Tekesin lisäksi myös alueelliset järjestöt myöntävät EAKR-rahoitusta. Esimerkiksi Pohjanmaan alueella rahoitusta myöntää Keski-Pohjanmaan Liitto (Keski-Pohjanmaan Liitto 2013).

EAKR-rahoitettujen julkisen tutkimuksen projektien tulee noudattaa rakennerrahastorahoituksen yleisiä ehtoja, jotka pitävät sisällään projektien läpivientiin ja organisointiin liittyviä erityisvaatimuksia. Ehdot määrittelevät muun muassa, että projekti on toteutettava tutkimusrahoituspäätöksen mukaisesti mainitulla alueella. Projektien on myös päättyttävä ilmoitettuun määräpäivään mennessä. Ehdoissa määritellään myös tiedotukseen ja dokumentointiin liittyvät ohjeet. Keskeisintä tiedotusohjeissa on se, että projektia mainostettaessa on mainittava EU:n osallis-

tuminen rahoitukseen. Projektin toteutuksen aikana projektista on laadittava säännöllisin väliajoin raportit Tekesille. Loppuraportoinnin yhteydessä on myös täytettävä EAKR-hankkeen vaikutusten arviointilomake sekä laadittava erillinen vapaamuotoinen sisältöraportti, jossa kuvataan projektin tulokset ja johtopäätökset. Jo mainittujen raporttien lisäksi rahoituksensaajan tulee toimittaa projektin lopetuksen yhteydessä koko projektiaikaa koskeva ulkopuolisen auktorisoidun tilintarkastajan tarkastusraportti rahoittajalle. (Euroopan aluekehitysrahasto & Tekes 2013.)

Rakennerahoituksen yleiset ehdot määrittelevät myös projektin organisointiin liittyviä kohtia. Projektilla on esimerkiksi oltava ohjausryhmä, johon kuuluu rahoituksen saajan lisäksi myös ulkopuolisia asiantuntijoita tai yritysten edustajia, jotka on valittava yleisten ehtojen mukaisesti. Tämän lisäksi projektille on nimitettävä vastuullinen johtaja, jolla ei saa olla omaa intressiä projektin rahoittaja-, hyödynnäjäyrityksessä tai projektille palveluita myyvässä yrityksessä. Projektin johtaja ei esimerkiksi voi toimia yrityksen toimitusjohtajana ja olla projektin vastuullinen johtaja samaan aikaan. Ehdot määrittelevät myös, että projektien toteutuksen aikana tehtäville päätöksille ja muutoksille on ehtojen mukaan saatava kaikkien rahoittajien hyväksyntä. Koska Tekes toimii julkisten tutkimusprojektien EAKR-rahoituksen välittäjänä, on sen edustajalla oltava myös pääsy projektien ohjausryhmien kokouksiin. (Euroopan aluekehitysrahasto & Tekes 2013.)

Rakennerahastorahoituksen yleisissä ehdoissa määritellään tarkasti myös EAKR-rahoitukseen hyväksytyt kustannukset. Projektin kirjanpidon on selkeästi osoitettava projektin kustannukset, jotka rahoitukseen voidaan hyväksyä. Kaikki kustannukset on voitava yksilöidä ja niiden yhteys kirjanpitoon todentaa. Ehtojen mukaan EAKR-rahoitukseen ei hyväksytä mm. vastikkeettomien menojen kustannuksia esimerkiksi apurahat sekä vastaavat kustannukset eikä edustuskuluja tai mainos- ja markkinointikustannuksia. Tukikelvottomiin kustannuksiin lukeutuvat myös kiinteistön sekä käyttöomaisuuden poistot kuten myös rahoitukseen liittyvät kulut. (Euroopan aluekehitysrahasto & Tekes 2013.)

Euroopan aluekehitysrahasto rahoittaa Suomessa ohjelmakaudella 2007–2013 yhteensä 16036 erilaista projektia. EAKR:n rakennerahastopalvelu pitää sisällään

tiedot kaikista kyseisellä ohjelmakaudella toteutettavista projekteista alueittain.
(Euroopan Unioni 2013b.)

Seuraavassa luvussa esitellään Keski-Pohjanmaan Yrittäjien toteuttama EAKR-rahoitteinen vienninedistämisprojekti.

4 ILMASILTA PK-YRITYKSILLE KESKI-POHJANMAALTA – HANKE

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää Keski-Pohjanmaan Yrittäjien vientiä suunnittelevalle yrittäjälle tarjoamat vienninedistämispalvelut sekä esitellä heidän Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hankkeensa yksityiskohtaisesti. Tavoitteena on selvittää miksi hanke haluttiin järjestää, miten se suunniteltiin, toteutettiin sekä oliko se onnistunut tarkoituksessaan. Esittelemällä Keski-Pohjanmaan Yrittäjien hanke halutaan antaa esimerkki siitä miten vienninedistämis-toimintaa voidaan hoitaa projektina.

Tutkimusta varten haastateltiin K-P:n yrittäjien järjestöpäällikköä Nina Niemeä. Haastatteluun osallistui osittain myös hankkeen projektiryhmässä mukana ollut Riitta Hautala sekä Keski-Pohjanmaan Yrittäjien toimitusjohtaja Mervi Järkkälä.

Seuraavassa alaluvussa kartoitetaan tarkemmin tutkimuksessa käytettyjä tutkimusmenetelmiä.

4.1 Tutkimusmenetelmät

Tutkimus suoritettiin kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käyttämällä. Kvalitatiivisia tutkimusmenetelmiä käytettiin kvantitatiivisten sijasta, koska tutkimuksen tavoitteena oli selvittää tietty asia syvällisesti. Tutkimuksessa saatuja tietoja ei pyritty yleistämään muihin viennintukemishankkeisiin, vaan tarkoitus oli selvittää miten kyseinen hanke oli toteutettu. Tutkimuksen tiedonkeruu menetelmänä käytettiin teemahaastattelua, joka koostui kahdeksasta teemasta. Haastattelun teemat valittiin projektin vaiheiden mukaisesti, jonka lisäksi hankkeen budjetti sekä rahoitus eriteltiin muista teemoista.

Teemahaastattelua varten laadittiin haastattelulomake (Liite 1). Haastattelu suoritettiin Kokkolassa Keski-Pohjanmaan Yrittäjien toimistolla huhtikuussa 2013 ja se kesti noin 1,5 tuntia. Haastattelu tallennettiin nauhalle ja muutettiin tekstiksi eli litteroitiin viikon sisällä haastattelun suorittamisesta. Haastattelun ensimmäinen teema keskittyi Keski-Pohjanmaan Yrittäjien yleiseen toimintaan ja palveluihin. Toisessa teemassa puolestaan selvitettiin Ilmasilta pk-yrityksille Keski-pohjanmaalta -hanketta koskevia perustietoja. Tämän jälkeen siirryttiin yksityiskohtaisempaan tietoon hankkeesta. Teemojen aiheita olivat hankkeen suunnittelu

ja valmistelu, rahoitus ja budjetti, projektin hallinta ja organisointi, toteuttaminen ja läpivienti, dokumentointi ja raportointi sekä lopputulokset ja arviointi.

4.2 Keski-Pohjanmaan Yrittäjät

Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry toimii Suomen Yrittäjät ry:n virallisena aluejärjestönä Keski-Pohjanmaalla. Järjestön virallinen tehtävä on sen jäsenyritysten kilpailukyvyyn sekä menestymisedellytysten ylläpito ja parantaminen. Tämän lisäksi järjestön tehtävä on myös Keski-Pohjanmaan alueen valtiollisen aseman ja kuntien elinvoiman vahvistaminen. Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry:n toimintaa hallinnoi järjestön hallitus. (Organisaatiokaavio ja selvitys liite 2 ja 3.) Hallitus koostuu maksimissaan 40 jäsenestä, puheenjohtajasta sekä varapuheenjohtajista. K-P:n Yrittäjien operatiivisen johdon hoitamisesta vastaa toimitusjohtaja, järjestöpäällikkö sekä järjestö- ja toimistos sihteeri. (Järkkälä 2013.)

Haastattelun alussa selvitettiin yleisesti Keski-Pohjanmaan Yrittäjien toimintaa sekä vienninedistämispalveluita. Haastateltavalta kysyttiin minkälaisia palveluita K-P:n Yrittäjät tarjoavat yritysten kansainvälistymiseen sekä tarjoavatko he muita kansainvälistymiseen liittyviä palveluita Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta -hankkeen lisäksi. Haastateltavalta kysyttiin myös tarjoavatko he viennin rahoituspalveluita yrittäjille sekä kenelle heidän tarjoamansa palvelut on tarkoitettu.

Haastattelussa selvisi, että K-P:n Yrittäjät on pääasiassa yrittäjille tarkoitettu järjestö. He edustavat pieniä ja keski-suuria yrityksiä. Järjestöllä on tällä hetkellä 2662 jäsentä, joista yli 50 % on yksinyrittäjiä.

Yrittäjät ovat yritystensä nimillä jäseniä. Olemme siis yrittäjien oma järjestö. (Niemi 2013.)

Keski-Pohjanmaan Yrittäjien viennin edistämiseen ja kansainvälistymiseen liittyviin palveluihin kuuluu neuvonta, kaupanedistämisen ja koulutusmatkat sekä muiden verkostoitumistapahtumien järjestäminen. Haastateltavan mukaan K-P:n Yrittäjät eivät tarjoa rahoituspalveluita jäsenilleen, mutta he tekevät yhteistyötä Viexpo:n kanssa, jonka kautta on mahdollista hakea ELY-keskusten rahoitusta. Viexpo ja ELY-keskukset ovat myös mukana K-P:n Yrittäjien neuvontapalveluissa.

*Tarjoamme yrittäjille neuvontapalveluita, rahanarvoisia jäsen-
etuja ja erilaisia verkostoitumistapahtumia. (Niemi 2013.)*

Haastattelusta selvisi myös, että K-P:n Yrittäjät ovat luoneet neuvontarenkaan, jossa he yhdessä yhteistyökumppaneidensa kanssa tarjoavat neuvontapalveluita vientikauppaa suunnitteleville yrityksille. Renkaassa on mukana asiantuntijoita eri puolilta maailmaa.

4.3 Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta –hanke

Haastattelun toisessa teemassa haluttiin selvittää Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta -hankkeen perustietoja. Haastateltavalta kysyttiin hankkeen alkamis- ja päättymispäiviä, kenelle hanke oli suunnattu ja rajattiinko mukaan haluvia yrityksiä toimialan tai muiden rajausten mukaan. Haastateltavalta kysyttiin myös mikä oli hankkeen perusideana.

Haastattelusta selvisi, että Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta - hanke on ollut Keski-Pohjanmaan Yrittäjien ensimmäinen oma kansainvälistymisprojekti. Haastateltava korosti kuitenkin sitä, että K-P:n Yrittäjät ovat osallistuneet moniin muihin projekteihin, mutta vain osana useiden organisaatioiden yhteistyötä. Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta - hanke on ollut myös itsessään kokonaan uudenlainen, sellaista ei haastateltavan mukaan ole aiemmin Suomessa toteutettu. Hankkeen virallinen aloituspäivämäärä oli 7.11.2011. Hanke kesti noin vuoden ja kolme kuukautta. Se päättyi virallisesti vuoden 2013 helmikuun lopussa, saatuaan kaksi kuukautta jatkoaikaa. Alun perin hanke olisi päättynyt 31.12.2012.

*Hankkeemme virallinen aloituspäivämäärä on ollut 7.11.2013.
Haimme siihen pari kuukautta jatkoa. Muutenhan se olisi lop-
punut vuodenvaihteessa. (Niemi 2013.)*

Hanke oli suunnattu pienille ja keskisuurille yrityksille Keski-Pohjanmaan Yrittäjien jäsenkunnan mukaisesti. Hankkeeseen osallistuvia yrityksiä ei ollut rajattu toimialan mukaan. Haastateltavan mukaan yritysten toivottiin kuitenkin olevan Keski-Pohjanmaan alueelta. Yritysten kotipaikkakunta toimi niin ikään mukaan pääsyyntä rajoitteena.

*Ei ollut muuta kriteeriä kuin se, että toivoimme, että yritys tulee
Keski-Pohjanmaan alueelta. Kaikki toimialat pääsivät mukaan*

hankkeeseen. Hankkeessa oli mukana niin metallialan kuin myös käsityöalan yrityksiä. (Niemi 2013.)

Haastateltavan mukaan Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta -hanke perustui siihen, että pienet ja keskisuuret yritykset tarvitsevat apua kansainväliseen markkinointiin ja myyntiin. Hankkeen kautta pienille ja keskisuurille yrityksille annettiin mahdollisuus kokeilla vientiä vähin riskein ja helpottaa sitä kautta kaupan syntymistä ulkomaille. Hankkeen kustannukset mukaan lähtevälle yritykselle olivat 200e/kk. Haastateltavan mukaan hankkeen taloudellinen hyöty mukana oleville yrityksille oli erittäin suuri. Hän korosti, että 200 euron hinta oli erittäin alhainen verrattuna esimerkiksi messuosaston hintaan ulkomaille.

Hankkeen kautta mahdollistamme yrityksille mahdollisimman riskittömän viennin sekä helpotamme kaupan syntymistä ulkomaille turvallisesti. Taloudellinen hyöty on merkittävä jos vertaa esim. ulkomaille messuosaston hintaan tai markkinaselvitysmatkoihin. (Niemi 2013.)

Hankkeen hintaan sisältyi valmis markkinointikanava sekä työntekijä, joka hoiti tuotteiden myynnin kohdemaassa. Tuotteiden myynti tapahtui Centro Finlandia – nimisessä suomalaisessa ostoskeskuksessa Fuengirolassa Espanjassa, jonne yritykset Suomesta lähettivät tuotteitaan sekä esitteitään. Markkinointikanavana toimi Fuengirola.fi – lehti, jossa Keski-Pohjanmaan Yrittäjillä ilmestyi kuukausittainen liite.

4.3.1 Suunnitteluvaihe ja projekti-idean synty

Pelkistetyn jonokaaviomallin mukaisesti kuvatun projektin vaiheet muodostuvat tarpeen tunnistamis-, määrittely-, suunnittelu-, toteutus- sekä päättymisvaiheista. Suunnitteluvaihe on kuvattu olevan tärkeä projektin onnistumisen kannalta. Haastattelun kolmannessa teemassa keskityttiin tästä syystä Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hankkeen suunnitteluun sekä projekti-idean syntymiseen.

Haastateltavalta kysyttiin mistä idea hankkeeseen alun perin keksittiin sekä miksi hankkeen kohdemaaksi oli valittu Fuengirolan kaupunki Espanjassa. Häneltä kysyttiin myös tehtiinkö hankkeen eteen paljon pohjatyötä ennen suunnittelun aloittamista. Tavoitteena oli selvittää tutkivatko K-P:n Yrittäjät potentiaalisia asiakkaita sekä hankkeeseen mukaan lähtijöitä ennen kuin aloittivat hankkeen virallisen

suunnittelun. Lisäksi haastateltavalta kysyttiin laadittiinko hankkeesta virallinen projektisuunnitelma ja aikataulu sekä määriteltiinkö sille selkeät tavoitteet sekä asiakasryhmä. Haluttiin myös selvittää minkälaisia apuvälineitä hankkeen suunnittelun apuna käytettiin, joten haastateltavalta kysyttiin käyttivätkö he suunnittelussa Projektin Elinkaari –menetelmää.

Haastattelijan mukaan idea kansainvälistymishankkeelle sai alkunsa K-P:n Yrittäjien järjestämästä yrittäjämatkasta, jonka tutustumiskohteena oli ollut Fuengirola sekä ostos- ja palvelukeskus Centro Finlandia. Haastateltava kertoi, että kohteessa vierailleet yrittäjät huomasivat mahdollisuuden toimivalle yhteistyölle tutustuttuaan Centro Finlandiaan sekä Fuengirola.fi – lehteen ja heidän omistajiinsa.

Idea lähti alun perin siitä, kun järjestimme yrittäjämatkan välimerenristeilynä. Siinä yhtenä yritysvierailukohteena oli Fuengirola ja Centro Finlandia. (Niemi 2013.)

Haastateltava korosti, että yhteistyömahdollisuus lähti liikkeelle siitä, että Fuengirolasta löytyi tarvittavat tilat sekä suomalainen lehti, joiden varaan yhteistyötä oli mahdollista rakentaa. Fuengirolan maine suomalaisten keskuksena vaikutti myös hankkeen kohdepaikan valintaan varsinkin markkinoinnin osalta. Haastateltavan mukaan hanke oli helpompaa toteuttaa paikassa, jossa asui paljon suomalaisia ja oli useita markkinointikanavia valmiina. Myös kohdepaikassa toteutetut kyselyt osoittivat, että suomalaisille tuotteille löytyi kysyntää kyseiseltä alueelta.

Noin 20 yrittäjää kävi tutustumassa kohteeseen ja he huomasivat, että yhteistyö voisi onnistua. Meillä on lehti täällä ja heillä on lehti siellä ja tilat, että miksi ei kehitettäisi jotain yhteistyötä? Sen jälkeen aloimme kehitellä ideaa. Siitä se sitten lähti. (Niemi 2013.)

Hankkeen suunnittelua aloittaessaan K-P:n Yrittäjät selvittivät potentiaalisten asiakkaiden kiinnostusta tämän tyyppiselle hankkeelle lähettämällä sähköpostia jäsenilleen sekä julkaisemalla kyselyitä jäsenlehdissään. Kyselyiden tavoitteena oli selvittää kuinka moni lähtisi mukaan kansainvälistymishankkeeseen. Lopullisen aloituspäätöksen teosta oli kuitenkin vastuussa Keski-Pohjanmaan Yrittäjien hallitus.

Laitoimme meidän lehdessä sekä sähköpostilla kyselyä yrittäjille ja kyselimme ovatko he kiinnostuneita. Meidän hallitus vastasi kaikista päätöksenteosta, emme voineet itse päättää hankkeen

toteutuksesta. (Niemi 2013.)

Haastattelusta selvisi, että kyselyiden perusteella hankkeeseen mukaan lähtijöiksi ilmoittautui kolmekymmentä yritystä. Tämän perusteella Keski-Pohjanmaan Yrittäjien hallitus antoi lopullisen käynnistysluvan hankkeelle. Osa ilmoittautuneista kuitenkin perui osallistumisensa hankkeen tullessa ajankohtaiseksi, minkä haastateltava kuvaili olleen epäonnekasta.

Haastattelusta selvisi, että suunnitteluvaiheen aikana K-P:n Yrittäjät laativat hankkeelle projektisuunnitelman, johon merkittiin myös virallinen aikataulu sekä budjetti. Myös hankkeen tavoitteet määriteltiin projektisuunnitelmaan selkeästi. Haastateltava kertoi, että hankkeen virallisena tavoitteena oli saada 10 yritystä osallistumaan hankkeeseen. Tavoitteena oli myös luoda ainakin yksi uusi työpaikka. Projektisuunnitelma laadittiin haastateltavan mukaan kuukausitasolla. Project Cycle Management -projektin elinkaari -menetelmä ei puolestaan ollut haastateltavalle tuttu. Haastateltava painotti kuitenkin, että he olivat hahmotelleet projektin elinkaarta siinä yhteydessä kun tekivät projektisuunnitelmaa.

Hankkeen tavoitteena oli, että 10 yritystä lähtisi mukaan ja yksi työpaikka syntyisi hankkeen kautta. (Niemi 2013.)

Suunnittelimme kuukausi tasolla mitä milloinkin teimme. (Niemi 2013.)

Teimme tietysti suunnitelman, johon määrittelimme mitä milloinkin teimme ja sitä kautta hahmottelimme hankkeen elinkaarta, mutta emme käyttäneet Project Cycle Management -menetelmää suunnittelussa. (Niemi 2013.)

Haastattelun kolmannen teeman viimeisenä kysymyksenä oli ongelmatilanteiden ennakoiminen jo hankkeen suunnitteluvaiheessa. Haastattelusta selvisi, että ongelmatilanteisiin ei varauduttu etukäteen, vaan ne ratkaistiin silloin kun niitä ilmeni.

4.3.2 Rahoitus ja budjetti

Haastattelun neljännessä teemassa pyrittiin selvittämään Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hankkeen rahoitukseen ja budjettiin liittyviä yksityiskohtia. Haastateltavalta kysyttiin miten hanke rahoitettiin, perustuiko rahoitus Suomen

valtion tai EU:n myöntämiin tukiin sekä mitä erityisvaatimuksia tukirahoitus hankkeelle aiheutti. Haastattelun tässä osiossa mukana oli myös K-P:n Yrittäjien toimistos sihteeri Riitta Hautala, joka toimi hankkeen rahoitusasiantuntijana.

Haastattelusta ilmeni, että hanke oli Euroopan aluekehitys-rahaston (EAKR) rahoittama projekti. Keski-Pohjanmaan Liitto toimi EAKR-rahoituksen jakajana ja hallinnoijana. Haastateltava kertoi, että hankkeen rahoituksesta 70 prosenttia oli Euroopan aluekehitysrahaston myöntämää tukea ja lopusta 30 prosentista vastasivat K-P:n Yrittäjät itse.

Saimme EAKR:n eli Euroopan aluekehitysrahaston tukea hankkeeseen. (Hautala & Niemi 2013.)

Rahoitus koostui vain EU:n tuesta sekä K-P:n Yrittäjien omasta rahoituksesta. Mukana ei ollut muita yhteistyökumppaneita. (Hautala & Niemi 2013.)

Keski-Pohjanmaan Liitto myöntää EAKR:n rahoituksen. Tuen osuus oli 70 % ja omavastuu 30 %. (Hautala & Niemi 2013.)

Euroopan aluekehitysrahaston rahoitus vaikutti hankkeen hallintaan ja toi mukanaan muutamia erityisvaatimuksia. Haastateltavien mukaan rahoitusta haettiin neljän kuukauden välein Keski-Pohjanmaan Liitolta, joka toimi EAKR:n rahoituksen hallinnoijana. Rahoituksen hakuvaiheessa täytettiin rahoitushakemus, jossa haastateltavien mukaan oli eriteltävä K-P:n Yrittäjien sekä EU:n rahoituksen osuudet tarkasti. Haastateltavat korostivat myös, että rahoitushakemuksiin tuli aina merkitä tarkasti ne kulut, joille rahoitusta haetaan, koska EAKR:n rahoitus ei kattanut kaikkia kuluja.

Haimme 4 kuukauden välein rahoitusta Liitolta. (Hautala & Niemi 2013.)

Rahoituksen hakemiseen oli olemassa omat asiakirjansa, joissa mm. piti eritellä oma osuutemme rahoituksesta sekä EU:n osuus. (Hautala & Niemi 2013.)

Hakemuksissa piti olla tarkasti merkittynä ne kulut, jotka hyväksytään. (Hautala & Niemi 2013.)

Haastattelun neljännessä teemassa selvitettiin myös Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hankkeen budjetin tarkkuutta sekä miten budjetointi onnistui.

Haastateltavat selvittivät, että hankkeelle oli laadittu tarkka budjetti, mitä EAKR:n

rahoitus vaatikin. Hankkeen budjetti kokonaisuudessaan oli 187 360 euroa, mikä haastateltavien mukaan ei ollut kovin suuri verrattuna hankkeen kestoon.

Vähän muutimme budjettia, mutta kokonaisuus säilyi saman summaisena. (Hautala & Niemi 2013.)

Budjettimme oli 187 360 euroa. Se ei ollut kovin suuri, kun ajattelee, että hanke kesti vuoden ja 4kk. (Hautala & Niemi 2013.)

Haastateltavat kuvailivat budjetoinnin onnistuneen hyvin, koska budjetissa pysyttiin koko hankkeen ajan. Budjettiin tehtiin kuitenkin pieniä muutoksia sen eri osien välillä.

4.3.3 Projektin hallinta ja sisäinen organisointi

Haastattelun viidennen teeman tavoitteena oli selvittää miten Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hanke organisoitiin ja erityisesti miten hankkeen sisäinen organisointi hoidettiin. Haluttiin selvittää minkälainen hanke oli projektityypiltään, ketä oli mukana hankkeen hankeryhmässä sekä miten eri vastualueet jaettiin keskenään. Haastateltavilta kysyttiin nimitettiinkö hanketta hoitamaan projektiryhmä ja erillinen projektipäällikkö sekä aiheuttiko ulkopuolisten harjoittelijoiden käyttö Centro Finlandian Yrittäjätorilla haasteita hankkeen hallinnalle.

Haastattelusta selvisi, että Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hanke oli viralliselta projektityypiltään kehittämisprojekti, jonka toimintalinjana oli yritystoiminnan edistäminen. (Väliraportti projektista 2013.) Hanketta koordinoimaan oli perustettu oma ohjausryhmä, joka oli muodostettu hankkeen vetäjistä, rahoittajista sekä muiden sidosryhmien edustajista. Siinä oli mukana K-P:n yrittäjien henkilöstöä, rahoittajan edustaja eli tässä tapauksessa Keski-Pohjanmaan Liiton edustaja, Viexpo:n edustaja sekä K-P:n Yrittäjien hallituksen edustaja. Haastateltava kertoi myös, että ohjausryhmässä oli tämän lisäksi mukana muutamia yrittäjiä, joilla oli kokemusta kansainvälisyydestä ja viennistä. Yksi ohjausryhmässä mukana olleista yrittäjistä oli Cannus Oy, joka osallistui myös hankkeeseen lähettämällä tuotteitaan myyntiin Centro Finlandian Yrittäjätorille.

Projektille oli määrätty oma ohjausryhmä. Ohjausryhmässä oli mukana projektin vetäjät ja maakuntaliiton edustaja. Ohjaus-

ryhmään kuului myös yrittäjiä joilla oli kokemusta kansainvälisyydestä, esim. Cannus Oy. (Niemi 2013.)

Lisäksi ohjausryhmässä oli mukana Viexpo:n sekä meidän hallituksen edustajat. (Niemi 2013.)

Haastattelusta ilmeni, että hankkeelle oli määritelty projektipäällikkö, joka kuitenkin muuttui hieman hankkeen eri vaiheissa. Kolmen ensimmäisen kuukauden ajan hankkeen projektipäällikkönä toimi K-P:n Yrittäjien toimitusjohtaja Mervi Järkkälä, jonka jälkeen projektipäällikkönä toimivat K-P:n Yrittäjien järjestöpäällikkö Nina Niemi sekä toimistosihteri Riitta Hautala. Haastateltavan mukaan hän ja Riitta Hautala vastasivat projektipäällikön tehtävistä koko loppu projektin ajan. Haastateltava kertoi, että projektipäällikön vaihtumisen syynä oli se, että EAKR-projektien vaatimusten mukaisesti Mervi Järkkälä ei voinut samanaikaisesti tehdä töitä hankkeelle sekä toimia K-P:n Yrittäjien toimitusjohtajana.

Projektipäälliköksi nimettiin Mervi, mutta koska hoitaessaan projektipäällikön tehtävää, ei hän voinut toimia samanaikaisesti K-P:n Yrittäjien toimitusjohtajana. Niinpä päätettiin että Mervi osallistuu hankkeeseen virallisesti 3kk. Minä ja Riitta olemme olleet nimettyinä hankkeessa koko projektin ajan. (Niemi 2013.)

Haastattelussa korostui, että vastuut oli jaettu selkeästi ohjausryhmän jäsenten kesken. Haastateltavan mukaan hankkeen organisoinnissa olivat eniten mukana Toimitusjohtaja Mervi Järkkälä, Järjestöpäällikkö Nina Niemi sekä Toimistosihteri Riitta Hautala. Haastateltava mainitsi, että puolet hänen sekä Riitta Hautalan kuukausittaisesta työajasta oli varattu hankkeen hoitamiseen. Hankkeen Fuengiro-lassa sijaitsevan Yrittäjätorin hoidosta vastasi puolestaan ulkopuolinen harjoittelija. Harjoittelijat vaihtuivat hankkeen aikana useasti ja niiden valinnasta vastasi Centro Finlandia. Haastateltavan mukaan ulkopuolisen harjoittelijan käyttö Yrittäjätorilla ei aiheuttanut ongelmia tai erityisiä haasteita hankkeen läpiviennille. Päinvastoin hän piti hyvänä asiana sitä, että opiskelijoille pystyttiin tarjoamaan mahdollisuus työskentelyyn hankkeen parissa.

Projekteihin liittyy usein monia ulkopuolisia sidosryhmiä tai yhteistyökumppaneita projektin toteuttajatahojen lisäksi. Tästä syystä haastateltavalta kysyttiin Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hankkeen mahdollisia sidosryhmiä tai yhteistyökumppaneita. Haastateltava nimesi hankkeen sidosryhmiksi Maakunta-

liiton, Elinkeinoyhtiöt sekä Fuengirolassa toimivan Business Academia of Finland – koulutusjärjestäjän.

Elinkeinoyhtiöt olivat yksi hankkeen sidosryhmistä. Osa yrityksistä hyödynsi niiden rahoitusmahdollisuuksia ja siltä osin teimme yhteistyötä myös muiden hankkeiden kanssa. (Niemi 2013.)

Haastateltavan mukaan Centro Finlandia sekä Fuengirola.fi – lehti nähtiin yhteistyökumppaneina, koska heidän kanssaan tehtiin jatkuvaa yhteistyötä koko hankkeen ajan.

4.3.4 Toteutus- ja päättämisvaihe

Projektien elinkaareissa suunnitteluvaihetta seuraa projektin käynnistäminen, käytännön toteutusvaihe sekä projektin päättymisen ja lopputulosten arviointi. Tästä syystä haastattelun kuudennessa teemassa haluttiin keskittyä hankkeen toteutusvaiheeseen. Haluttiin selvittää miten hanke toteutettiin käytännössä. Tavoitteena oli myös selvittää mitä hankkeen läpiviennin aikana tehtiin Suomessa ja mitä puolestaan Espanjassa.

Haastattelusta selvisi, että hankkeen alkuvaihe keskittyi pääsääntöisesti vain markkinointiin ja yrittäjien mukaan houkuttelemiseen. Hankkeen alkuvaihe oli haastateltavan mukaan tärkeä ja vaati K-P:n Yrittäjiltä paljon toimenpiteitä.

Alkuvaihe koostui pääsääntöisesti vain markkinoinnista ja tuotteiden lähetyksestä Espanjaan. Hanke aloitettiin marraskuussa ja ensimmäiset tuotteet olivat siellä jo joulukuun alussa. (Niemi 2013.)

Hankkeen alkuvaiheen tärkein toimenpide oli Yrittäjätörmän avaaminen Fuengirolaan sekä ensimmäisten tuotteiden sinne myyntiin lähettäminen. Haastattelusta selvisi, että Yrittäjätörmän avaamisen ja sitä kautta hankkeen käynnistämisen hoiti toimitusjohtaja Mervi Järkkälä. Hän laittoi Yrittäjätörmän myyntikuntoon ja vastaanotti ensimmäiset tuotteet torille. Juuri ennen Yrittäjätörmän avaamista Fuengirolassa K-P:n Yrittäjät järjestivät Keski-pohjanmaalla tilaisuuden, jossa yksi Centro Finlandian omistajista kertoi hankkeesta kiinnostuneille yrittäjille Fuengirolan kaupungista ja kulttuurista. Haastateltavan mukaan kyseinen tilaisuus toimi hyvänä markkinointi keinona ja eräänlaisena hankkeen käynnistystilaisuutena. Haasta-

teltava mainitsi myös, ettei kyseinen tilaisuus ollut ainoa heidän järjestämänsä tiedotustilaisuus Keski-Pohjanmaalla. Fuengirolassa puolestaan hankkeen käynnistymistä haastateltavan mukaan mainostettiin Fuengirola.fi – lehdessä ilmestyneessä artikkelissa, joka kertoi Yrittäjätöiden avauksesta ja K-P:n Yrittäjien hankkeesta.

Mervi oli Yrittäjätöiden vastanottamassa ensimmäiset tuotteet, kun rekka saapui. (Niemi 2013.)

Järjestimme Yrittäjätöiden ja kutsuimme Centro Finlandian omistajan puhumaan tilaisuuteen. Hän kertoi miten Fuengirolassa toimitaan ja yrittäjät saivat kysellä häneltä alueesta ja Yrittäjätöiden tilaisuuteen osallistuneista yrittäjistä jäi mukaan hankkeeseen. (Niemi 2013.)

Fuengirola.fi -lehdessä julkaistiin ensimmäinen artikkeli, joka toi Yrittäjätöiden ja hankkeen tutuksi Fuengirolan asukkaille ja toimi näin ponnahduslautana. (Niemi 2013.)

Jotta saataisiin selville miten hanke eteni sen käynnistysvaiheen jälkeen, haastateltavalta kysyttiin mitä heidän tehtäviinsä kuului hankkeen läpiviennin aikana. Kysyttiin myös mitä työtehtäviä hoidettiin Suomessa ja mitä puolestaan Fuengirolan Yrittäjätöiden. Haastattelusta selvisi, että hankkeen käynnistämisen ja Yrittäjätöiden avaamisen jälkeen K-P:n Yrittäjät hoitivat Suomessa hankkeen markkinoinnin sekä yhteydenpidon asiakkaisiin ja elinkeinoyhtiöihin. Myös kuljetusjärjestelyiden kartoittaminen sekä hankkeen raportointi olivat tärkeä osa hankkeen ohjausryhmän työtä Suomessa. K-P:n Yrittäjät myös koordinoivat Yrittäjätöiden hoitoa, josta muilta osin vastasi Fuengirolassa ollut harjoittelija.

Hoidimme markkinointia ja yhteydenpitoa elinkeinoyhtiöihin. (Niemi 2013.)

Koko hankkeen aikana olimme yhteydessä yrityksiin eli soittelimme ja lähetimme sähköpostia potentiaalisille asiakkaille. Järjestelimme myös kuljetusjärjestelyitä, kun Yrittäjätöiden lähetettiin uusia tuotteita. (Niemi 2013.)

Haastateltava kuvasi, että hanke sai paljon näkyvyyttä Suomessa. Hankkeesta tehtiin useita artikkeleita Keski-Pohjanmaan alueen lehtiin, joissa K-P:n Yrittäjiä haastateltiin. Niiden lisäksi haastateltava kertoi, että heitä kutsuttiin myös useisiin tilaisuuksiin esittelemään hanketta. Haastateltava mainitsi myös, että hanke sai

koko Suomen kattavaa näkyvyyttä, kun siinä mukana ollutta yrittäjää haastateltiin mtv3:n Aamu tv-ohjelmassa.

Meitä on haastateltu lehtiin, hankkeesta on ollut useita juttuja lehdissä. Lisäksi esittelimme hanketta useissa tilaisuuksissa. (Niemi 2013.)

Yksi hankkeessa mukana ollut yrittäjä oli mtv3:n Aamu tv:ssä mainostamassa hanketta. Olemme saaneet hyvin näkyvyyttä. (Niemi 2013.)

Haastateltava kuvasi, että K-P:n Yrittäjien tehtäviin hankkeen toteutuksen aikana kuuluivat myös vierailut Fuengirolaan. Useimmat vierailut olivat kestoltaan noin neljä päivää. Tämän lisäksi hän mainitsi, että he järjestivät sinne myös kaksi järjestettyä matkaa.

Itse olen käynyt 5 kertaa Fuegirolassa. Mervi on käynyt 7 kertaa muistaakseni. Projektin käynnistyessä Mervi oli paikan päällä Yrittäjätörilla kolmen viikon ajan. Muuten vierailut kestivät noin 4 päivää suurin piirtein. (Niemi 2013.)

Järjestimme Fuengirolaan yhden elinkeinomatkan ja yrittäjämatkan. (Niemi 2013.)

Haastateltavalta kysyttiin haastattelun viidennessä teeman lopussa mitä hankkeen lopetusvaihe piti sisällään sekä mitä eri toimenpiteitä siihen sisältyi. Selvisi, että Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hankkeen lopetusvaiheessa oli tärkeää saada mahdollisimman paljon tuotteita myytyä Fuengirolan Yrittäjätörilla. Haastateltava korosti, että hankkeen viimeisillä viikoilla Yrittäjätörilla tehtiin suuret markkinointikampanjat, joiden tavoitteena oli saada takaisin Suomeen kuljetettavien tuotteiden määrä mahdollisimman pieneksi. Eräiden Yrittäjätörilla mukana olleiden yrittäjien tuotevarastoja myytiin myös kokonaisuudessaan Fuengirolaan, jotta tuotteiden takaisinlähetykset voitaisiin välttää. Haastateltavan mukaan K-P:n Yrittäjät järjestivät kolme yhteiskuljetusta, joissa jäljelle jääneet tuotteet lähetettiin takaisin Suomeen.

Viimeisten viikkojen aikana järjestettiin isot markkinointikampanjat tuotteille, jotta saatiin torin tuotemäärät mahdollisimman pieniksi. Ja joitain varastoja myytiin kokonaisuudessaan sinne. (Niemi 2013.)

Tuotteet lähetettiin kolmessa erässä takaisin Suomeen. Tarjosimme yrittäjille järjestämäämme yhteiskuljetusta, jossa suu-

rin osa tuotteista tuotiin Suomeen. (Niemi 2013.)

Yritykset vastasivat itse kuljetuskustannuksista. (Niemi 2013.)

4.3.5 Dokumentointi ja raportointi

Dokumentointi sekä raportointi ovat tärkeässä osa projektien toteuttamista. EU-rahoitteisten projektien hoidossa raportointi ja dokumentointi ovat vielä suuremmassa osassa. Tästä syystä haastattelun seitsemäs teema on erotettu koskemaan vain projektin dokumentointia sekä raportointia. Tavoitteena oli selvittää miten K-P:n Yrittäjät hoitivat hankkeen dokumentoinnin ja kenelle he siitä raportoivat ja kuinka usein.

Haastattelusta selvisi, että hankkeen dokumentointi koostui raporttien ja lomakkeiden täyttämisestä sekä hankkeen ohjausryhmän kokousten muistiinpanojen kirjaamisesta ylös. Hankkeesta laadittiin myös paljon esitteitä sekä muuta markkinointimateriaalia, joista osa julkaistiin hankkeen internet-sivuilla. Haastateltava mukaan suurin osa dokumentoinnista liittyi EAKR:n rahoituksen hakemiseen. Rahoitusta haettiin täyttämällä rahoitushakemus, jonka yhteyteen laadittiin myös väliraportti hankkeesta. Rahoitushakemusten sekä väliraporttien lisäksi EAKR:n rahoittamista projekteista piti laatia seurantalomake kaksi kertaa vuodessa. Haastateltava kertoi, että EU:ta koskeva raportointi hoidettiin aina Keski-Pohjanmaan Liiton kautta ja siihen oli saatavilla valmiit lomakkeet.

Teimme esitteitä markkinointiin ja meidän internet-sivuilla oli myös oma kohtansa hankkeelle. Sen lisäksi laadimme muistiinpanot ohjausryhmän kokouksista. (Niemi 2013.)

Teimme neljä kertaa vuodessa rahoitushakemuksen, jonka yhteyteen piti liittää väliraportti hankkeesta. (Niemi 2013.)

EU vaatimusten mukaisesti teimme seurantalomakkeen hankkeesta kaksi kertaa vuodessa. Seurantalomake lähetetään Keski-Pohjanmaan Liitolle, joka vastaa EAKR:n tuen myöntämisestä. (Niemi 2013.)

Haastateltava kertoi myös, että väliraporttien sekä seurantalomakkeiden lisäksi EAKR-projekteista tuli tehdä loppuraportti, jota K-P:n Yrittäjät eivät olleet vielä tehneet. Loppuraportin tulee hänen mukaansa olla laajempi kuin väliraportit ja

sen pitää sisältää valmiin lomakkeen lisäksi myös kirjallinen selvitys projektin kulusta.

Loppuraportti pitää nyt tehdä kesäkuun loppuun mennessä. Siihen liitetään väliraporttien tyyppinen lomake, jonka lisäksi pitää tehdä vielä laajempi erillinen selvitys. (Niemi 2013.)

Raporttien teon ja dokumentoinnin lisäksi haluttiin selvittää kuinka monille eri tahoille hankkeesta raporttoitiin. Haastattelusta selvisi, että Keski-Pohjanmaan Liiton sekä EU:n lisäksi K-P:n Yrittäjät raportoivat säännöllisesti hankkeen etenemisestä myös sen ohjausryhmälle sekä K-P:n Yrittäjien hallitukselle. Yllä mainittujen tahojen lisäksi K-P:n Yrittäjät olivat paljon yhteydessä Centro Finlandian väkeen sekä toiseen asianajotoimistoa johtavaan yhteistyökumppaniin. Haastatteleja kuvasi tämän yhteydenpidon olleen kuitenkin enemmän suullista kuin kirjallista ja melko epäsäännöllistä.

Näytimme ohjausryhmälle väliraportit ja muut lomakkeen, jotta tiedettiin missä vaiheessa hanke on. Sen lisäksi raportoimme meidän hallitukselle ohjausryhmän kokouksista sekä hankkeen tilannekatsauksista. (Niemi 2013.)

Raportointi Centro Finlandiaan ja Fuengirola.fi -lehdelle oli enemmäkseen suullista, eikä niin yksityiskohtaista. Lähinnä kyselimme heiltä ideoita siihen mitä tuotteita menee Fuengirolassa kaupaksi ja minkälaisia jälleenmyyntikanavia tuotteille voisi löytyä. (Niemi 2013.)

Raportointi hoidettiin pääasiassa vain täällä toimistolla. Myyntiraportit lähetettiin suoraan yrittäjille Fuengirolan Yrittäjätörltä. (Niemi 2013.)

Haastattelun aikana korostettiin myös sitä, että raportointi hankkeen etenemisestä hoidettiin pääasiassa vain K-P:n Yrittäjien toimistolla Suomessa. Myyntiraportit olivat ainoita virallisia raportteja, joita lähetettiin suoraan Fuengirolasta asiakkaille.

4.3.6 Tulosten arviointi ja hankkeen jälkipuinti

Projektin päätyttyä projektiryhmän viimeisenä tehtävä on yleensä arvioida projektin onnistuneisuutta sekä tavoitteiden täyttymistä. Jotta saataisiin selville Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hankkeen lopputuloksia, kysyttiin haastatel-

tavalta haastattelun viimeisessä teemassa onnistuiko hanke kansainvälistymishankkeena sekä täyttyivätkö sille asetetut tavoitteet.

Haastattelusta selvisi, että kokonaisuudessaan K-P:n Yrittäjät ovat olleet tyytyväisiä hankkeeseen. Haastateltavan mukaan hankkeelle asetetut viralliset tavoitteet täyttyivät. Hän kertoi K-P:n Yrittäjien olleen erityisen tyytyväisiä siihen, että tämän tyyppinen kokonaan uudennainen hanke pystyttiin toteuttamaan ja, että hankkeen osallistujamäärä oli niinkin suuri. Hankkeen saama julkisuus oli myös hyvä asia K-P:n Yrittäjien mielestä, koska sitä kautta pystyttiin vaikuttamaan myös alueen muihin yrittäjiin. Haastateltava mainitsikin, että hankkeen jälkeen heille on tullut kyselyitä muilta yrittäjiltä, jotka ovat olleet kiinnostuneita esimerkiksi hankkimaan liiketiloja Fuengirolasta.

Olimme tyytyväisiä hankkeeseen. Kyseessä oli ihan uudennainen hanke. Hanke oli myös erilainen verrattuna muihin täällä toteutettuihin projekteihin ja siksi se saikin niin paljon julkisuutta. (Niemi 2013.)

Olimme tyytyväisiä, että saimme niinkin paljon yrittäjiä mukaan hankkeeseen, toki mukaan olisi mahtunut vielä enemmän. Saimme hieman pienyrittäjille kasvualustaa ja kannustimme heitä lähtemään maailmalle. (Niemi 2013.)

Haastattelussa tuli myös ilmi, että hankkeen ansiosta Fuengirolaan ollaan perustamassa K-P:n Yrittäjien paikallisyhdistystä. Haastateltava mainitsi kuitenkin, että asia on vielä neuvotteluasteella, eikä mitään lopullisia päätöksiä ole vielä tehty.

Kaavaillaan paikallisyhdistystä Fuengirolaan. Se on tällä hetkellä meidän järjestyksessä eli siellä on neuvottelut käynnissä. Se on ihan tämän hankkeen ansiota. (Niemi 2013.)

Hankkeen perusteella K-P:n Yrittäjien hallitus on myös suunnitellut uuden kansainvälisen toimielimen perustamista Suomen Yrittäjiin, jotta esimerkiksi Finpron palvelut olisi mahdollista saada lähemmäksi yrittäjiä. Tämän lisäksi hankkeen väliraportin mukaan hankkeen jälkeen kansainvälistyminen on nostettu alueen kärkiteemaksi, jonka vaikutuksena eri hankkeisiin on myös lisätty kansainvälisiä osioita. (Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry 2012.)

Haastateltavalta kysyttiin hankkeen tavoitteiden täyttymisen lisäksi tuliko hankkeen toteutuksessa eteen monia ennalta arvaamattomia ongelmia sekä etenikö

hanke suunnitelmien mukaisesti. Haluttiin selvittää jouduttiinko esimerkiksi hankkeen aikataulua tai muita suunnitelmia muuttamaan useasti hankkeen aikana. Suurin ongelma hankkeen aikana liittyi haastateltavan mukaan byrokratiaan. Myös tuotteiden myyntiin liittyvien rahansiirtojen hoidossa ilmeni odottamattomia ongelmia, kun myyntituottoja ei voitukaan tilittää suoraan K-P:n Yrittäjien kassasta mukana olleille yrittäjille.

Byrokratian aiheuttamiin ongelmiin tarvitsimme ulkopuolista apua. Byrokratian lisäksi ongelmia aiheuttivat rahansiirrot. (Niemi 2013.)

Haastateltavan mukaan varovaisuus sekä hyppy tuntemattomaan vaikuttivat yrittäjien hankkeeseen osallistumiseen suuremmin kuin K-P:n Yrittäjät olivat alun perin kuvitelleet. Asiakkaiden varovaisuus vaikeutti yrittäjien houkuttelemista mukaan hankkeeseen ja toimi sitä kautta myös odottamattomana ongelmana.

*Hyppy tuntemattomaan oli yksi ongelma, joka ilmeni markkinoi-
dessamme hanketta potentiaalisille uusille asiakkaille. Tämän
lisäksi yrittäjät olivat erittäin varovaisia, mikä toimi joillain
hankkeeseen mukaan lähtemisen esteenä. (Niemi 2013.)*

Hankkeen väliraportin mukaan myös eri maiden hinta- ja elintaso verraten suomalaisten tuotteiden hinnoitteluun koettiin osittain ongelmallisena. Hankkeen kautta ymmärrettiin, että yritysten tulisi ensin saada tuotteensa uuden alueen markkinoille ja vasta sen jälkeen kannattaisi toteuttaa hintatarkistukset. (Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry 2012.) Haastateltava kertoi, että ongelmiin suhtauduttiin kuitenkin hyvin ja ne saatiin nopeasti ratkaistua. Jo hanketta suunnitellessa heille oli esitelty asianajotoimistoa vetävä suomalainen, joka myöhemmässä vaiheessa toimi K-P:n Yrittäjien apuna byrokratiaan ja rahansiirtoon liittyvien ongelmien ratkaisussa.

Hänet esiteltiin meille jo aivan hankkeen alkuvaiheessa. Ongelmien ilmetessä laitoimme suoraan sähköpostia tai soitimme hänelle ja saimme apua ongelmien ratkaisuun. Asiat hoidettiin melko nopeatempoisesti. (Niemi 2013.)

Haastattelusta selvisi, että hanke eteni projektisuunnitelman mukaisesti, eikä suunnitelmia jouduttu muuttamaan hankkeen aikana. Haastateltavan mukaan ainoa hanketta koskeva muutos liittyi sen pituuteen. Keski-Pohjanmaan Liitto myönsi hankkeelle kaksi kuukautta lisääaikaa. Liitolla oli haastateltavan mukaan

käyttämättömiä varoja, jotka haluttiin ohjata uuden hankkeen käynnistämisen sijaan jo käynnistyneeseen hankkeeseen.

Emme joutuneet muuttamaan projektisuunnitelmaamme. (Niemi 2013.)

Keski-Pohjanmaan Liitolla oli hieman rahaa käyttämättä. Varat haluttiin panostaa jo käynnissä oleviin hankkeisiin sen sijaan, että olisi käynnistetty uutta projektia. Näin hankettamme jatkettiin kaksi kuukautta. (Niemi 2013.)

Haastattelun viimeisessä teemassa haluttiin selvittää myös sitä, ovatko K-P:n Yrittäjät saaneet palautetta hankkeessa mukana olleilta yrityksiltä. Haastateltava kertoi, että he ovat lähettäneet sähköpostikyselyitä lähes kaikille hankkeeseen osallistuneille yrittäjille ja selvittäneet heidän mielipiteitään hankkeesta sekä siitä heille aiheutuneesta hyödystä. Yleisesti ottaen K-P:n Yrittäjien saama palaute hankkeesta on ollut positiivista, vaikkakin kaikilta hankkeessa mukana olleilta ei vielä ollut saatu palautetta. Palautetta antaneet yrittäjät ovat kertoneet hankkeen olleen hyvä tilaisuus lähteä kokeilemaan vientiä Fuengirolan alueelle eikä ilman hanketta monikaan olisi sinne lähtenyt. Haastateltava kertoi, että hankkeessa mukana olleet yrittäjät arvostivat sitä, että K-P:n Yrittäjät olivat onnistuneet luomaan turvallisen tavan, jolla yrittäjien oli mahdollista kokeilla vientiä Espanjaan.

Kaikilta emme ole saaneet vastauksia, mutta yleinen mielipide on ollut, että monikaan ei olisi lähtenyt sinne ilman tätä hanketta. Hanke on tuonut uutta näkökulmaa yrityksille ja jotkut ovat joutuneet aloittamaan tuotekehitystä sen seurauksena. (Niemi 2013.)

Mukana olleet yritykset arvostivat sitä, että olimme onnistuneet rakentamaan sillan sinne niin, että heidän oli turvallista lähteä kokeilemaan vientiä. Heidän ei täten tarvinnut aivan ventovieraiden kanssa tehdä työtä. (Niemi 2013.)

Haastattelusta selvisi, että hankkeesta on myös koitunut konkreettista hyötyä siinä mukana olleille yrittäjille. Yhden yrittäjän tuotteille löytyi hankkeen kautta välittäjä Fuengirolasta. Muutamalle löytyi myös jälleenmyyntimahdollisuuksia. Toisille hanke on avartanut kansainvälistymisen näkökulmaa ja johtanut esimerkiksi tuotekehityksen aloittamiseen. Haastateltava mainitsi myös, että yksi mukana ollut yrittäjä on saanut kyselyitä tuotteistaan muualta Euroopasta.

He saivat Espanjassa myytyä tuotteitaan ja sen lisäksi heille tuli

kyselyä muualta Euroopasta. Sen takia he ovat aloittaneet tuotekehittelyä. Heille hanke oli tavallaan lähtölaukaus muualle Eurooppaan. (Niemi 2013.)

Hankkeen markkinointi sai myös kiitosta hankkeeseen osallistuneilta yrittäjiltä. Haastateltavan mukaan monet yrittäjistä olivat sitä mieltä, että hanke oli hyvin markkinoitu ja sai riittävästi julkisuutta.

Yrittäjät ovat antaneet sellaista palautetta, että heidän mielestään hanke oli hyvin markkinoitu ja esillä hieman joka paikassa. (Niemi 2013.)

Aivan haastattelun lopussa haastateltavalta kysyttiin vielä lähtisivätkö K-P:n Yrittäjät uudestaan mukaan vastaavaan hankkeeseen ja onko heillä jo seuraavaa hanketta suunnitteilla. Haastateltava kertoi, että asiasta on heidän toimistollaan keskusteltu, mutta vielä ei ole uutta hanketta suunnitteilla. Hän mainitsi, että jos he päättävät ryhtyä uuden hankkeen toteuttamiseen, tekisivät he sen hieman eri tavalla. Hän kuitenkin korosti, että he jatkavat yrittäjämatkojen järjestämistä ympäri maailmaa ja kartoittavat samalla vastaavanlaisia yhteistyömahdollisuuksia.

Olemme keskustelleet uuden hankkeen käynnistämisestä, mutta se tulisi ehkä eri sabluunalla. (Niemi 2013.)

Jatkamme yrittäjämatkojamme ja käymme tutustumassa eri kohteisiin maailmalla. Koskaan ei tiedä jos löytyy vastaavanlaisia yhteistyömahdollisuuksia. (Niemi 2013.)

4.4 Tutkimuksen luotettavuus ja johtopäätökset

Tutkimusta varten haastateltiin kolmea ihmistä, joista yksi oli päähaastateltava ja muut kaksi osallistuivat osittain haastatteluun. Haastateltavilta saatiin runsas määrä haastattelumateriaalia, joista osa oli kirjallisessa muodossa. Haastattelu tallennettiin myös nauhalle ja litteroitiin myöhemmin. Haastattelut vastasivat kaikkiin teemahaastattelulomakkeen apukysymyksiin sekä haastattelijan omiin lisäkysymyksiin. Haastattelu eteni teemahaastattelulomakkeen mukaisesti, vaikkakin osittain palattiin takaisin edellisiin teemoihin. Tutkimuksen perustuminen vain yhteen haastatteluun sekä haastateltavien määrä saattaa heikentää tutkimuksen luotettavuutta. Haastattelu oli kuitenkin intensiivinen ja sen kautta saatiin paljon käyttökelpoista materiaalia, joten tarvetta jatkohaastatteluille ei koettu olevan. Haastatte-

luun valittiin henkilöt, jotka olivat hankkeen joka vaiheessa mukana ja osasivat täten parhaiten kertoa sen yksityiskohdista.

Tutkimuksen tavoitteena oli esitellä K-P:n Yrittäjien viennintukemishanketta ja selvittää miten se oli toteutettu. Kokonaisuudessaan Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta -hanke koettiin onnistuneeksi niin asiakkaiden kuin myös järjestäjien kannalta. Hanke toimi viennintukemishankkeena, koska siinä mukana olleet yritykset kokivat saaneensa konkreettista hyötyä kansainvälisen kaupan aloittamiseen. Hanke toi myös K-P:n Yrittäjille näkyvyyttä ja paransi heidän imagoaan viennintukemispalveluiden tarjoajana. Sen lisäksi tutkimuksessa selvisi, että hanke vaikutti myös viennintukemispalveluiden kehitykseen, kun sen perusteella Suomen Yrittäjiin kaavailaan uuden kansainvälisen toimielimen perustamista. Hankkeen myötä kansainvälistyminen tuli myös osaksi Keski-Pohjanmaan alueen yrittäjien ilmapiiiriä, kun se valittiin alueen kärkiteemaksi.

Hankkeen toteutuksessa erottui selkeästi suunnitteluvaihe sekä toteutusvaihe. Hanke suunniteltiin vastaamaan sille syntynyttä tarvetta sekä yhteistyö mahdollisuuksia. Kartoittamalla hankkeesta kiinnostuneita yrittäjiä Suomessa sekä suomalaisten tuotteiden kysyntää Fuengirolassa, varmistuttiin siitä, että hankkeella on mahdollisuus onnistua. Hankkeelle tehtiin myös projektisuunnitelma. Vaikka hankkeen suunnittelun apuna ei käytetty projektin elinkaari – menetelmää tai muita apuvälineitä, onnistuttiin projektisuunnitelma laatimaan siten, ettei sitä hankkeen aikana jouduttu huomattavasti muuttamaan. Hankkeen ohjausryhmän muodostuksessa oli otettu huomioon eri sidosryhmät ja rahoittaja. Ryhmään oli myös otettu mukaan muutama yritys, joilla oli kokemusta viennistä. Näin varmistettiin, että hankeryhmässä on tarpeeksi asiantuntijoita mukana. Projektin hallinnan asiantuntijat eivät suosittele projektipäällikön vaihtumista projektin aikana tai sen vastuun jakamista koko projektiryhmälle. Projektipäällikön vastuun siirtyminen K-P:n Yrittäjien toimitusjohtajalta kahdelle ohjausryhmän jäsenelle ei kuitenkaan tuonut ongelmia hankkeen organisoinnille.

Hankkeen markkinointiin panostettiin paljon sen toteutusvaiheen aikana, joka johtui varmasti siitä, ettei vastaavanlaista hanketta oltu ennen järjestetty kyseisellä alueella. Hyvä näkyvyys toi hankkeelle enemmän osallistujia sekä asiakkaita Fuengirolan Yrittäjätorille. Sitä kautta se vaikutti myös suuresti hankkeen tavoit-

teiden täyttymiseen. Hankkeen markkinoinnissa osattiin hyödyntää ns. ilmaista mainontaa, kun suostuttiin useiden eri lehtien haastatteluihin. Hankkeen toteutusta koordinoitiin Suomesta käsin. Fuengirolan Yrittäjätöörin työntekijä hoiti tuotteiden käytännön myynnin. Ulkopuolisten työharjoittelijoiden käyttö Fuengirolan yrittäjätöörilla antoi mahdollisuuden tarjota osallistujille mahdollisimman pienet osallistujamaksut, kun ylimääräisiä työvoimakustannuksia ei ollut.

Euroopan Unionin aluekehitysrahaston toiminta hankkeen päärahoittajana toi mukanaan erityisvaatimuksia, jotka vaikuttivat hankkeen organisointiin. Eniten rahoitus vaikutti hankkeen dokumentointiin sekä raportointiin. Rahoitusta haettiin 4 kuukauden välein, jolloin jouduttiin täyttämään rahoitushakemukset, joissa kuvattiin hankkeen eteneminen. Tämän lisäksi hankkeesta laadittiin seurantalomake rahoittajalle kaksi kertaa vuodessa sekä loppuraportti. Vaikka pakollisten raporttien tekemiseen meni ohjausryhmältä paljon aikaa, teki se myös koko hankkeen kulusta läpinäkyvämpää.

Vaikka hanke toteutettiin onnistuneesti, ilmeni sen läpiviennin aikana muutamia ongelmia, joista osa olisi voitu ennakoimalla välttää. Ensinnäkin hankkeen ohjausryhmän muodostuksessa tai projektisuunnitelman laadinnassa ei ollut otettu tarpeeksi huomioon kohdealueen liiketoiminnan erityisvaatimuksia. Erityisesti Espanjan byrokratia sekä hintataso koettiin ongelmallisiksi. K-P:n Yrittäjien yhteistyökumppaneiksi oli kuitenkin osattu valita asiantuntijoita, jotka tunsivat kohdealueen kulttuurin ja liiketoiminnan vaatimukset, ja pystyivät sitä kautta auttamaan ongelmien ratkaisussa. Osittain sitä kautta projektisuunnitelman puutteet oli mahdollista paikata, eikä ongelmista koitunut suurta haittaa hankkeen onnistumiselle. Toinen K-P:n Yrittäjien nimeämä ongelma puolestaan liittyi asiakashankintaan. Monelle potentiaaliselle asiakkaalle hyppy tuntemattomaan oli suurin syy jättää osallistumatta hankkeeseen. Tämän ongelman ratkaisuun olisi voinut auttaa esimerkiksi tietopakettien luominen Espanjasta kohdemaana ja sen liiketoiminnan erityisvaatimuksista etukäteen, jolloin potentiaaliset asiakkaat olisivat voineet itsekkin tutustua kaupan vaatimuksiin. Kuvio 10 esittää hankkeen vahvuudet sekä heikkoudet tiivistetysti.

Hankkeen vahvuudet (+)	Hankkeen heikkoudet (-)
Selkeät tavoitteet ja toimintatapa	Pieni kohde paikkakunta
Helppo osallistua (ei toimialarajoituksia ym.)	Ei kansallinen, vaan tietylle paikkakunnalle rajoittunut
Edullinen ja turvallinen tapaviennin kokeiluun varsinkin pk-yrityksille	Ei paras mahdollisuus suurten yritysten vientitarpeiden kartoittamiseen
Mahdollisuus jälleenmyyntikanavien löytymiseen	
Valmiit markkinointikanavat tuotteille	Markkinointi kohdistettu vain suomenkielisille asiakkaille
Pilottihanke	Ei kokemusta vastaavanlaisen projektin toteutuksesta
Hyvät yhteistyökumppanit	
Hyvin toteutettu hanke	
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Konkreettinen hyöty osallistujille ➤ Hyöty myös K-P:n Yrittäjille ➤ Jatkohyötyä myös muille yrityksille mm. neuvontapalveluiden laajenemisen myötä 	

KUVIO 10. Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta – hankkeen vahvuudet ja heikkoudet

Kuten taulukosta ilmenee, oli hanke kokonaisuudessaan turvallinen ja edullinen tapa mahdollistaa pk-yrityksille tuotteiden vienti Fuengirolaan. Suurten yritysten tarpeisiin hanke ei toisaalta olisi soveltunut, mikä ei ollutkaan sen tavoitteena. Hankkeella on myös koettu olevan hyödyllisiä jatkovaikutuksia, kun sen myötä tarjolla olevat neuvontapalvelut ovat lisääntyneet. Kokonaisuudessaan hankkeen myötä kansainvälistymispalveluiden merkitys on koettu tärkeäksi, kun esimerkiksi Suomen Yrittäjiin kaavaillaan uuden kansainvälisen toimielimen perustamista.

5 YHTEENVETO

Opinnäytetyön tarkoituksena oli kerätä viennin rahoitusmuodot sekä tukimahdollisuudet tiiviiseen tietopakettiin sekä tutkia miten projektitoimintaa voidaan hyödyntää vienninedistämisessä. Tarkoituksena oli tuoda esiin perusteita projektien hallinnasta sekä selvittää projektin määritelmä. Työn empiirisen osan tarkoituksena oli esitellä K-P:n Yrittäjien toteuttama projekti, jonka tarkoitus oli parantaa alueen pk-yritysten kansainvälistymistä. Empiirisessä osassa tavoitteena oli arvioida projektin onnistumista niin projektin hallinnan näkökulmasta kuin myös sen onnistumista viennin edistämiprojektina.

Ulkomaankaupan lisääntyessä myös siihen tarjolla olevien rahoitusvaihtoehtojen sekä tukimuotojen määrä on monipuolistunut. Kotimaisten pankkien ja rahoitusyhtiöiden lisäksi rahoituspalveluita on mahdollista hakea myös ulkomaisista lähteistä. Rahoitusvaihtoehtojaan miettiessään viejän on päätettävä haluaako hän rahoittaa valmistuksen aikaisia kustannuksiaan vai tarvitseeko rahoitusta toimituksen jälkeisten kustannusten kattamiseen. Oikean rahoitusmuodon valitsemalla viejä pystyy minimoimaan vientiin liittyviä riskejä. Rahoitus voi myös toimia viejän kilpailukyvyn parantajana, koska se mahdollistaa pidempien maksuaikojen myöntämisen ostajille. Rahoitusmuodoista vientifactoring ja forfaiting soveltuvatkin parhaiten viejän toimituksen jälkeiseen rahoitukseen. Valuuttaluotot puolestaan soveltuvat hyvin valmistuksen aikaisten kustannuksien rahoittamiseen. Lyhytaikaista valuuttaluottoa on myös mahdollista käyttää toimituksen jälkeisten kustannuksien rahoitukseen. Pitkäaikainen valuuttaluotto soveltuu erityisesti suurten investointien, erilaisten projektien sekä pitkäaikaisten vientitoimitusten rahoittamiseen.

Vientifactoringin, forfaitingin sekä valuuttaluottojen lisäksi viennin rahoituksessa on mahdollista käyttää myös vekseleitä sekä dokumenttimaksuja. Vekseli eli velkasitoumus on ominaisuuksiltaan nopea ja edullinen verrattuna lainasopimukseen. Se on myös siirtokelpoinen, joten se soveltuu erittäin hyvin käytettäväksi tilanteissa, joissa viejä haluaa myydä saatavansa rahoittajalle. Vekselit yhdistetään usein forfaitingiin, jossa viejä siirtää pankilleen ostajan pankin takaaman vekselin. Dokumenttimaksutyypeistä perittävä sekä vahvistettu aikaremburssi soveltuvat parhaiten vientikaupan rahoitukseen. Perittävä on yksinkertaisempi ja kuluiltaan

edullisempi verrattuna remburssiin. Sen käyttö on kuitenkin myös riskialttiimpaa, kun maksun saanti riippuu kokonaan ostajan maksukyvystä tai – halukkuudesta. Perittävää ei kannatakaan käyttää maksutapana mikäli ostaja on tuntematon sekä kauppatavarana käytetään ostajalle spesifioituja tilaustuotteita tai arvokkaita investointihyödykkeitä. Vahvistettu aikaremburssi puolestaan soveltuu erityisen hyvin käytettäväksi tilanteissa, jolloin kauppaan liittyy useita riskejä.

Viennin aloittaminen on usein suuri askel yritykselle ja siihen tarvitaan rahoituksen valinnan lisäksi myös muuta tukea. Suomessa työ- ja elinkeinoministeriöllä on päävastuu suomalaisten yritysten vienninedistämisestä sekä tukemisesta. Tukea on mahdollista saada neuvonta-, konsultointi tai koulutuspalveluiden muodossa niin julkisista lähteistä kuin myös monilta yksityisiltä tai osittain yksityisiltä organisaatioilta kuten esimerkiksi Finpro. Tämän lisäksi tietoa kansainvälisyydestä sekä viennin tuki- ja rahoituspalveluista on mahdollista saada myös erilaisten verkostojen sekä verkkopalveluiden kautta. Neuvontapalveluiden lisäksi kansainvälistymiseen on mahdollista hakea rahallista tukea tai avustuksia. Valtion tarjoamia avustuksia sekä tukiohjelmia hallinnoi työ- ja elinkeinoministeriö sekä paikalliset ELY-keskukset. Tämän lisäksi myös Euroopan Unioni tukee jäsenmaidensa kehitystä sekä sen osana myös kansainvälistymistä. Suurin osa EU:n myöntämästä yritystuesta kanavoituu Suomeen EU:n rakennerahastojen kautta. Euroopan aluekehitysrahaston (EAKR) myöntämillä varoilla rahoitetaan mm. jäsenvaltioiden tutkimus- ja kehitysprojekteja. EAKR:n rahoitusta on täten mahdollista hakea esimerkiksi vienninedistämis- tai kansainvälistymisprojekteihin.

Yleisesti ottaen projektien käyttö työnteon muotona sekä kehitysmuotona on lisääntynyt viimeisten vuosikymmenten aikana runsaasti. Näin projektit ovat myös nykypäivää vienninedistämis toiminnassa. Osa viennin tukipalveluita tarjoavista organisaatioista järjestävätkin muiden palveluidensa lisäksi myös erillisiä projekteja ja ohjelmia, joiden avulla pyritään edistämään suomalaisten yritysten kansainvälistä liiketoimintaa. Projekti terminä on mahdollista määritellä monella eri tavalla riippuen sen erityispiirteistä sekä projektityypistä. Projektien elinkaaret koostuvat kuitenkin samantyyppisistä vaiheista, joiden onnistuminen vaikuttaa koko projektin tulokseen sekä tavoitteiden täyttymiseen. Projektien elinkaarissa on mahdollista erottaa kolme päävaihetta: suunnittelu-, toteutus- sekä päättämisvaiheet. Suunnitteluvaihetta edeltää yleensä projektin tarpeen tunnistaminen - sekä

määrittelyvaiheet, jotka kooltaan pienemmissä projekteissa sisällytetään usein suunnitteluvaiheeseen.

Keski-Pohjanmaan Yrittäjien toteuttama Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta –hanke oli hyvä esimerkki siitä, miten Euroopan aluekehitysrahaston varoja on mahdollista hyödyntää vienninedistämistoiminnassa. Suurin osa hankkeen rahoituksesta oli EAKR:n myöntämää tukea ja koko projekti toteutettiin EAKR-projektien vaatimusten mukaisesti. Hankkeen läpivienti koostui suunnittelu-, toteutus- sekä päättämisvaiheista. Suunnitteluvaihe oli perusteellisesti toteutettu, mikä heijastui myös hankkeen positiivisissa tuloksissa. Toteutusvaiheen ongelmien ennakkoinnissa oli kuitenkin havaittavissa puutteita, jotka osittain vaikeuttivat hankkeen toteutusta. Ongelmiin osattiin kuitenkin suhtautua hyvin ja yhteistyökumppaneiden avulla niistä selvittiin ilman suuria haittoja. Hankkeen myötä paljastui myös ongelmakohtia viennin tukipalveluiden suhteen, joiden tunnistamisen kautta ymmärrettiin neuvontapalveluiden sekä kansainvälistymispalveluiden tärkeys vientiä suunnitteleville yrityksille.

Hankkeen onnistuminen sekä siitä saatu asiakaspalaute näytti, että projektityötä on mahdollista hyödyntää vienninedistämistoiminnassa. Hanke onnistui vienninedistämistehtävässään senkin takia, että sen päätyttyä neuvonta- sekä kansainvälistymispalveluiden kehitys aloitettiin. Näin hankkeesta koituu myös jatkohyötyä alueen yrityksille. Hankkeen alulle panemat kehitystoimet myös osoittavat, että tämän tyyppinen projekti voi toimia hyvin kehittämisen työvälineenä. Hankkeen nostattamasta julkisuudesta ja asiakkaiden kiinnostuksesta tultiin myös siihen johtopäätökseen, että tämän tyyppisille hankkeille voisi löytyä myös jatkossa kysyntää. Varsinkin alueen pk-yritysten kiinnostus viennin aloittamiseen ja kansainvälistymiseen vaikutti odotettua suuremmalta tämän tutkimuksen perusteella.

Opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät, koska onnistuttiin selvittämään vientiin soveltuvat rahoitusmahdollisuudet sekä miten vientiä tuetaan. Kuten oli odotettuakin, erityyppisten rahoitusmuotojen määrä oli runsasta ja niistä löytyi paljon tietoa. Rahoitusmuotojen määrä myös vaihteli eri rahoittajien kesken. Myös aiheen lähdemateriaalissa oli joitain eroja asian suhteen. Vientiin tarjolla olevien tukimuotojen tarjonta oli myös runsasta, varsinkin neuvontapalveluita on saatavilla useista eri organisaatioista. Palveluiden tarjonta vaikutti kuitenkin sirpaleiselta, kuten

työssä mainittiinkin. Opinnäytetyön tavoitteet täyttyivät myös siltä osin, että onnistuttiin yhdistämään projektien käyttö vienninedistämistoiminnassa työhön. Empiirisen osan tutkimuksen tavoitteet täyttyivät, kun onnistuttiin selvittämään miten Ilmasilta pk-yrityksille Keski-Pohjanmaalta –hanke oli toteutettu sekä oliko se järjestäjiensä mielestä toiminut vienninedistämishankkeena. Työn aihealue oli laaja ja siitä löytyi runsaasti materiaalia. Suurin haaste työtä tehdessä olikin eri osa-alueiden yhdistäminen selkeäksi kokonaisuudeksi sekä aiheen rajaaminen. Erityisesti projektitoiminnan yhdistäminen rahoitukseen sekä tukimuotoihin selkeästi ja suoraviivaisesti oli haasteellista. Yhteistyö Keski-Pohjanmaan Yrittäjien kanssa toimi hyvin ja haastattelun kautta saatiin runsaasti käyttökelpoista materiaalia.

Tutkimuksen perusteella syntyneitä jatkotutkimusaiheita löytyi useita. Koska tutkimus osoitti kysyntää olleen Keski-Pohjanmaan Yrittäjien hankkeelle, voisi jatkotutkimusaiheena tutkia vielä syvemmin suomalaisten sekä erityisesti pk-yritysten kiinnostusta vienninedistämishankkeista. Sitä tutkimalla olisi mahdollista selvittää kuinka paljon tämän tyyppisille projekteille löytyisi kysyntää koko Suomesta. Toisaalta tutkimuksessa nousivat esiin myös eri viennin rahoitusmuodot, joiden tutkimista voisi myös jatkaa vielä laajemmalle. Tähän liittyen toisena jatkotutkimusaiheena voisi olla eri pankkien vientiin liittyvien rahoitusmuotojen erojen tarkastelu. Tässä yhteydessä voisi myös tutkia erityisesti mitkä rahoitusmuodoista soveltuvat parhaiten pk-yrityksille sekä projektimuotoiseen toimintaan. Kolmanneksi tutkimus osoitti myös viennin tukimuotojen tarjonnan olevan melko sirpaleista, joten jatkotutkimus voisi keskittyä myös eri tukimuotojen tarjoajiin lähemmin sekä heidän palveluihinsa. Jatkotutkimuksen tavoitteena voisi olla kaikkien neuvonta- tai rahoituspalveluiden tarjoajien kokoaminen yhteen.

LÄHTEET

Painetut lähteet:

Grafers, H.W & Schlich, A.W. 2006. Strategic Export Management. 1 painos. Helsinki: WSOY Oppimateriaalit Oy.

Helppi, M. & Paloheimo, H. 2005. Ulkomaan kaupan rahoitus: Riskit, maksuliikenne ja ratkaisut. Helsinki: Talentum.

Jalava, U & Keinonen, K. 2008. Projektin suunnittelu –tie tuloksiin. E-kirja. Turku: Asiantuntijaosuuskunta Ornanet.

Kananen, J. 2009. Vientikaupan maksuliikenne ja rahoitus. Jyväskylä: Jyväskylän ammattikorkeakoulu.

Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry. 2012. EAKR-projektin väliraportti. Keski-Pohjanmaan Liitto.

Kettunen, S. 2009. Onnistu projektissa. Helsinki: WSOYpro Oy.

Melin, K. 2011. Ulkomaankaupan menettelyt: vienti ja tuonti. AMK-kustannus Oy.

Pelin, R. 2009. Projektihallinnan käsikirja. 6. uudistettu painos. Helsinki: Projektijohtaminen Risto Pelin.

Pohjola. 2011. Ulkomaankaupan pankkipalvelut. Esite.

Ruuska, Kai. 2008. Pidä projekti hallinnassa: suunnittelu, menetelmät, vuorovaikutus. 7. Painos. Helsinki: Talentum.

Silfverberg, P. 2007. Ideasta projektiksi: projektityön käsikirja. Helsinki: Edita Publishing Oy.

Selin, E. 2004. Vientitoiminnan käsikirja. Helsinki: Tietosanoma.

Elektroniset lähteet:

Euroopan Unioni. 2013a. EU-Rahoitus. [viitattu 26.6.2013]. Saatavissa: http://europa.eu/policies-activities/funding-grants/index_fi.htm

Euroopan Unioni. 2013b. Rakennerahastotietopalvelu. [viitattu 20.7.2013]. Saatavissa: <https://www.eura2007.fi/rrtiepa/projektilista.php?rahasto=EAKR>

Euroopan Unioni. 2012. EU-rahoituksen perustietopaketti: Vuosien 2007–2013 rahoitussäännöt ja rahoitusmahdollisuudet. [viitattu 26.6.2013]. Saatavissa: http://ec.europa.eu/budget/library/biblio/publications/beginnersguide/KV3111332FIC_002web.pdf

Finnvera Oyj. 2013a. Vientiluotot ja korontasaus. Finnvera Oyj. [viitattu 27.2.2013]. Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Vienti/Vientiluotot-ja-korontasaus>

Finnvera Oyj. 2013b. Vientiluottojen rahoittaminen. Finnvera Oyj. [viitattu 27.2.2013]. Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Vienti/Vientiluotot-ja-korontasaus/Vientiluottojen-rahoittaminen>

Finnvera Oyj. 2013c. Rahoituksen ehdot. Finnvera Oyj. [viitattu 27.2.2013]. Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Vienti/Vientiluotot-ja-korontasaus/Vientiluottojen-rahoittaminen/Rahoituksen-ehdot>

Finnvera Oyj. 2013d. Vientitaka. Finnvera Oyj. [viitattu 9.6.2013]. Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Takaukset/Vientitaka>

Finnvera Oyj. 2013e. Vientitakuut. Finnvera Oyj. [viitattu 9.6.2013]. Saatavissa: <http://www.finnvera.fi/Tuotteet/Vientitakuut>

Finpro. 2012. Projektit ja ohjelmat. [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa: <http://www.finpro.fi/projektit-ja-ohjelmat;jsessionid=7E1152E1D85970303ADE14B4ED4FC1CC.webapp2>

Järkkälä, M. 2013. Toimintasuunnitelma 2013 Keski-Pohjanmaan Yrittäjät. Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry. [viitattu 25.8.2013]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/34a87122-8555-404e-8a26-cb44610036f4/Toimintasuunnitelma%20vuodelle%202013%20uusin.pdf>

Keski-Pohjanmaan Liitto. 2013. Keski-Pohjanmaalla rahoitetut EAKR- ja ESR-hankkeet sekä rakennerahastotietopalvelu. [Viitattu 20.7.2013]. Saatavissa: http://www.keski-pohjanmaa.fi/page.php?page_id=110

Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry. 2010. Hallinto-ohje.[viitattu 25.8.2013]. Saatavissa: <http://www.yrittajat.fi/File/fca7b374-92b9-4b09-bcd9-39b8b26d58e6/Hallinto-ohje.pdf>

Management Institute of Finland. 2012. Kansainvälisen liiketoiminnan kehittäminen. [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa: <http://www.mif.fi/KV-liiketoiminta/>

O, Ervasti. 2013. Yritysten kansainvälistymistä tukevat Team Finland -verkoston palvelut. Elinkeinoelämän keskusliitto. [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa: http://www.ek.fi/ek/fi/yritysten_kv_toiminta/apua_tukea_kansainvalistymiseen/kansainvalistymista_edistavia_organisaatioita.php

Pohjola. 2013a. Ulkomaankauppa. [viitattu 25.2.2013]. Saatavissa: <https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/kansainvaliset-palvelut/ulkomaankauppa?id=327400>

Pohjola.2013b. Vientiperittävä. [viitattu 25.2.2013] Saatavissa: <https://www.pohjola.fi/pohjola/yritys--ja-yhteisoasiakkaat/kansainvaliset-palvelut/ulkomaankauppa/vientiperittava?id=327410&srcpl=8>

Pohjola. 2013c. Pohjola Pankin rahoitusyhtiöpalveluiden esittelymateriaali. PowerPoint-esitys.

Saaranen-Kauppinen, A & Puusniekka, A. 2006. Teemahaastattelu. KvaliMOTV - Menetelmäopetuksen tietovaranto.[viitattu 4.8.2013]. Saatavissa: http://www.fsd.uta.fi/menetelmaopetus/kvali/L6_3_2.html

Sitra. 2011. Kestävää hyvinvointia edistävää liiketoimintaa. [viitattu 9.6.2013]. Saatavissa: <http://www.sitra.fi/yritysrahoitus>

Tekes. 2011. EAKR-rahoitus. [viitattu 20.7.2013] Saatavissa: <http://www.tekes.fi/fi/community/EAKR-rahoitus/1038/EAKR-rahoitus/2325>

Tekes & Euroopan aluekehitysrahasto. 2013. Rahoituksen yleiset ehdot. [viitattu 21.7.2013]. Saatavissa:

http://www.tekes.fi/imageserver/publishedcontent/fi_content/content_pages/rahoitus_ja_palvelut/nain_asioit/rahoituksen_ehdot/rakennerahastorahoituksen_yleiset_ehdot.pdf

Tullihallitus. 2012. Tavaroiden ulkomaankauppa yritysten kokoluokittain. Suomen tulli. [viitattu 16.4.2013]. Saatavissa:

http://www.tulli.fi/fi/tiedotteet/ulkomaankauppatilastot/tilastot/yritykset/kokoluokat12_3/liitteet/2012_M23.pdf

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013a. Yritysten kansainvälistymisen edistäminen. TEM. [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa: <http://www.tem.fi/index.phtml?s=2752>

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2013b. Yritysten yhteishankkeet ja niiden tuki. TEM. [viitattu 9.6.2013]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/yritykset/yritysten_kansainvalistymisen_edistaminen/yritysten_yhteishankkeet_ja_niiden_tuki

Työ- ja elinkeinoministeriö. 2012. Tuki yrityskohtaisiin kansainvälistymishankkeisiin. [viitattu 9.6.2013]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/yritykset/yritysten_kansainvalistymisen_edistaminen/tuki_yrityskohtaisiin_hankkeisiin

Työ- ja elinkeinoministeriö & Ulkoasianministeriö. 2010. Kansainvälistymispalvelut yrityksille. [viitattu 9.6.2013]. Saatavissa:

http://www.tem.fi/files/29002/Kansainvalistymispalvelut_yrityksille.pdf

Ulkoasiainministeriö. 2013. Viennin ja kansainvälistymisen edistäminen. Ulkoasiainministeriö. [viitattu 19.3.2013]. Saatavissa:

<http://formin.finland.fi/public/default.aspx?nodeid=15276&contentlan=1&culture=fi-FI>

Viexpo. 2013. Viexpo. [viitattu 15.3.2013]. Saatavissa:

<http://www.viexpo.fi/fi/viexpo>

Yritys-suomi. 2013. Enterprise Europe Network. Työ- ja elinkeinoministeriö. [viitattu 18.3.2013]. Saatavissa: <http://www.yrityssuomi.fi/web/een/esittely>

Suulliset lähteet:

Hautala, R. 2013. Toimistos sihteeri. Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry. Haastattelu 9.4.2013.

Järkkälä, M. 2013. Toimitusjohtaja. Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry. Haastattelu 9.4.2013.

Niemi, N. 2013. Järjestöpäällikkö. Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry. Haastattelu 9.4.2013.

LIITTEET

Liite 1: Teemahaastattelulomake

Liite 2: Keski-Pohjanmaan Yrittäjät organisaatiokuvio

Liite 3: Keski-Pohjanmaan Yrittäjät organisaatiokuvaus

Liite 1: Teemahaastattelulomake

Keski-Pohjanmaan Yrittäjät yleisesti

- ❖ Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry toimii Suomen Yrittäjien virallisena aluejärjestönä 22 paikallisyhdistyksensä kautta. Minkälaisia palveluita Keski-Pohjanmaan Yrittäjät tarjoaa yrittäjille? Ovatko palvelut tarkoitettu vain pk-yrityksille tai yrittäjille?
- ❖ Ilmasilta Espanjaan –hanke on yksi K-P:n Yrittäjien kansainvälistymishankeista. Tarjoaako yhdistyksenne muita kansainvälistymis- tai viennin edistämispalveluita yrityksille? Oletteko aloittaneet muita projekteja tai organisoitteko vienninedistämismatkoja?
- ❖ Tarjoatteko apua viennin rahoitukseen?
- ❖ Kuinka paljon K-P:n Yrittäjillä on jäseniä?

Ilmasilta Espanjaan – Hanke yleisesti

- ❖ Milloin hanke on aloitettu / lopetettu?
- ❖ Kenelle hanke oli pääsääntöisesti suunnattu?
- ❖ Mistä hankkeessa oli kyse?
- ❖ Oliko kyseessä EU-rahoitteinen hanke?

Suunnitteluvaihe

- ❖ Mistä idea hankkeeseen tuli?
- ❖ Tehtiinkö hankkeen eteen paljon pohjatöitä ennen sen suunnittelun aloittamista? Esimerkiksi, tutkittiinko potentiaalisia asiakkaita (mukaan lähteviä yrittäjiä)?
- ❖ Euroopan komissio käyttää EU-projektien ohjelmien kehittämisessä hyväksi Projektin elinkaari –menetelmää (Project Cycle Management). Menetelmä on kehitetty laajojen EU- rahoitteisten hankkeiden ohjaamiseen ja arviointiin. Onko menetelmä tuttu teille? Käytettiin sitä hyödyksi hankkeen suunnittelussa ja toteutuksessa?
- ❖ Laadittiinko hankkeesta virallinen projektisuunnitelma ja aikataulu?
- ❖ Määriteltiin hankkeelle selvät tavoitteet?
- ❖ Määriteltiin hankkeelle erityinen asiakasryhmä? Rajattiinko hankkeen osallistujia jollakin tavoin?
- ❖ Keski-Pohjanmaan Yrittäjätori Centro Finlandiassa oli hankkeen pääkohta. Miksi hankkeen kohdemaaksi valittiin juuri Espanja, Fuengirola sekä Centro Finlandia? Vaikuttiko Fuengirolan maine suomalaisten keskuksena olemisesta kohdekau-pungin valintaan?
- ❖ Käytiinkö projektin suunnitteluvaiheessa läpi mahdollisia ongelmatilanteita ja niiden ratkaisuja?

Rahoitus ja budjetti

- ❖ Miten hanke rahoitettiin? Perustuiko rahoitus Suomen valtion tai EU:n tukiin?
- ❖ Mitä erityysvaatimuksia EU-rahoitus projektiin aiheutti?
- ❖ Mikä oli K-P:n Yrittäjien osuus hankkeen rahoituksesta?
- ❖ Oliko hankkeelle määritelty tarkka budjetti? Noudatettiinkö sitä koko hankkeen ajan?

Hankkeen organisointi ja projektin hallinta

- ❖ Nimitettiinkö hanketta hoitamaan tietty työryhmä sekä erillinen projektipäällikkö?
- ❖ Miten eri vastuualueet jaettiin eri henkilöiden kesken?
- ❖ Hankkeessa oli erityispiirteenä se, että Centro Finlandiassa sijaitsevaa Yrittäjäto-
ria hoiti ulkopuolinen työntekijä, joka vaihtui melko usein. Aiheutuiko hankkeen
ulkopuolisen työntekijän käytöstä haasteita?
- ❖ Projektihallinnan oppaan mukaan erilaisia projektityyppejä on olemassa monia,
esimerkiksi tuotekehitys-, toimitus-, tutkimus- ja toteutusprojekteja. Minkä
tyyppiseksi projektiksi luonnehtisitte ilmasilta Espanjaan hankettanne?
- ❖ Liittyikö projektiin monia eri sidosryhmiä tai yhteistyökumppaneita?

Toteuttaminen ja läpivienti

- ❖ Miten hanke toteutettiin käytännössä? Mistä vaiheista hanke koostui?
- ❖ Erottuivatko hankkeesta sen läpiviennin aikana selvästi projektin hallinnan eri
vaiheet, suunnittelu-, käynnistys-, toteutus- ja lopettamisvaiheet?
- ❖ Miten hanke käynnistettiin? Järjestettiinkö hankkeen käynnistämisestä erityinen
tilaisuus?
- ❖ Miten hankkeeseen houkuteltiin mukaan yrittäjiä? Miten tuotteet lähetettiin
Espanjaan?
- ❖ Miten hanke lopetettiin? Suurena osana hankkeen lopettamista oli tuotteiden
lähetys Espanjasta takaisin Suomeen, miten se hoidettiin?

Dokumentointi ja raportointi

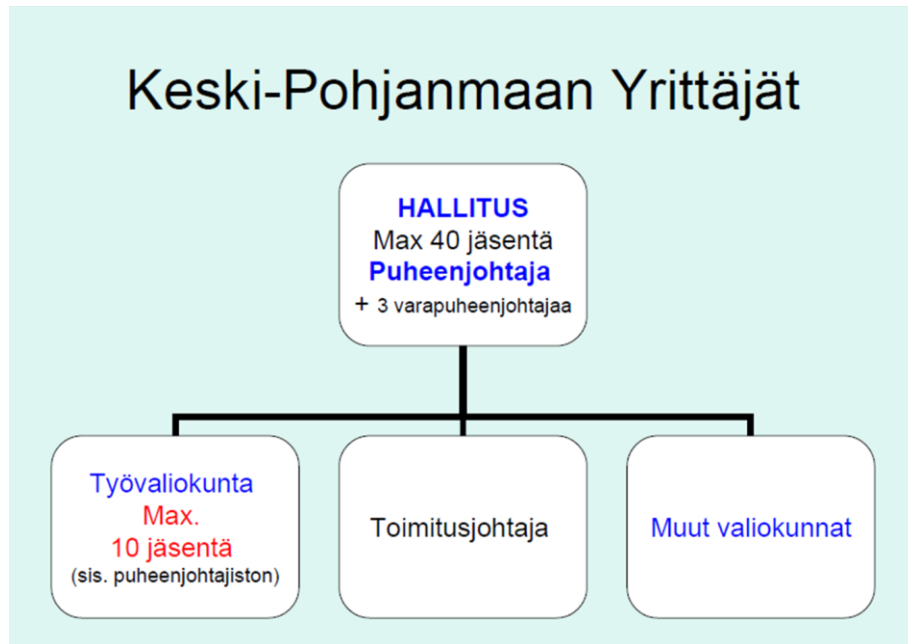
- ❖ Miten hankkeen kulku dokumentointiin?
- ❖ Kenelle hankkeesta raportoitiin?
- ❖ Miten pidettiin yhteyttä mahdollisiin sidosryhmiin ja yhteistyökumppaneihin?

Lopputulokset ja arviointi

- ❖ Täyttyivätkö hankkeen tavoitteet? Olitteko tyytyväisiä hankkeeseen?
- ❖ Onnistuiko hanke kansainvälistymishankkeena? Edistyikö alueenne yrittäjien
vienti hankkeen johdosta?
- ❖ Oletteko mitanneet hankkeen mukanaolijoiden mielipiteitä hankkeen onnistu-
misesta? Jos olette, kokivatko hankkeessa mukana olleet yrittäjät hankkeen
omien tuotteidensa viennin kannalta hyödylliseksi?

- ❖ Tuliko hankkeen toteutuksessa eteen ennalta arvaamattomia ongelmia? Miten ongelmiin suhtauduttiin?
- ❖ Etenikö hanke suunnitelman mukaisesti? Jouduttiinko hanketta suunniteltaessa tehtyjä aikatauluja tai mahdollista projektisuunnitelmaa muuttamaan?

Liite 2: Keski-Pohjanmaan Yrittäjät organisaatiokuvio (Keski-Pohjanmaan Yrittäjät ry 2010.)



Liite 3: Keski-Pohjanmaan Yrittäjät organisaatiokuvaus (Järkkälä 2013.)

